



CLUBE DESPORTIVO NUN'ÁLVARES

Por uma Gestão Desportiva Moderna do clube e do seu
Parque Desportivo

Relatório de Estágio
apresentado com vista à
obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Desporto, ao
abrigo do Decreto de Lei nº
74/2006, de 24 de Março

Orientador: Presidente António Moreira

Supervisor: Prof.º Doutor José Pedro Sarmento

Vasquez, T. (2018). Clube Sportivo Nun'Álvares: Por uma Gestão Desportiva Moderna do clube e do seu Parque Desportivo. Relatório de Estágio Profissionalizante para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Desporto, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade de Porto.

PALAVRAS-CHAVES: ASSOCIATIVISMO, CLUBE SPORTIVO NUN'ÁLVARES, GESTÃO DESPORTIVA, ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA, CLUBE DESPORTIVO POPULAR, SOCIEDADE EM MUDANÇA

Agradecimentos

O presente relatório de estágio profissional foi mais um desafio na vida, o qual foi atingido e conseqüentemente não poderia de enviar os agradecimentos a quem o tornou possível:

Ao Prof. ^o Doutor José Pedro Sarmiento, pela sua dedicação, compreensão, imensa abertura e alegria contagiante. Foi um prazer ter contado com a sua presença.

Aos restantes colegas e Professores do Mestrado de Gestão Desportiva, uns com quem me relacionei em 2011, outros que conheci em 2017, todos sem dúvida importantes.

Ao Clube Sportivo Nun'Álvares na pessoa do seu Presidente António Moreira, que foi sempre de uma simpatia impressionante, obrigado pelo apoio.

À Ana, minha esposa, companheira, amiga, meu amor e estrela fundamental na minha vida.

Às minhas filhas Vitória e Mar, a razão pela qual o Mestrado foi tão demorado, mas sempre e constantemente uma fonte de inspiração e de amor.

À minha Mãe por todo o carinho e disponibilidade ao longo da vida, ao meu Pai por todo o seu amor e carinho.

Ao meu Avô Zé por estar sempre presente.

Ao Universo, a todos os Anjos e Arcanjos que nos guiam e direcionam na direção do caminho certo, do caminho da Luz.

Índice Geral

Agradecimentos	iv
Índice Geral	v
Lista de Quadros.....	viii
Resumo.....	ix
Abstract.....	x

Introdução

1. Caracterização das Condições do Estágio.....	1
1.1. Enquadramento Biográfico.....	1
1.2. Âmbito do Estágio	3
1.3. Condições do Estágio	3
1.4. Objetivos do Estágio	4
1.5. Metodologia e Plano do Estágio.....	5
1.6. Objetivo final do Relatório do Estágio	6
2. Caracterização da Entidade	7
2.1. Caracterização do Clube Sportivo Nun'Álvares	7
2.2. O Clube Sportivo Nun'Álvares historicamente	8
2.2.1. Nascimento no Carvalhido.....	9
2.2.2. Jogos Olímpicos de Paris, 1924	3
2.2.3. Período sem Complexo Desportivo	9
2.2.4. Sede desportiva.....	10
2.2.5. Um pé em Ramalde e outro em Paranhos.....	10
2.2.6. Política e o Clube Sportivo Nun'Álvares	11
2.3. Clube Sportivo Nun'Álvares na atualidade.....	11
2.3.1. Infraestruturas	11
2.3.1.1. Sede.....	11
2.3.1.2. Complexo Desportivo	12
2.3.2. Recursos Humanos	13
2.3.2.1. Voluntários, os Órgãos Sociais	13
2.3.2.2. Remunerados, os funcionários do clube	14
2.3.3. Modalidades Praticadas.....	15

2.3.3.1. Descrição das modalidades	15
2.3.3.2. Definição das modalidades	16
3. Enquadramento Conceptual.....	19
3.1. Desporto, definição ao longo dos tempos.....	19
3.2. A criação e desenvolvimento do Movimento Associativista Desportivo	21
3.3. Organização Desportiva	23
3.4. Sociedade em mudança: enorme desafio à organização desportiva	26
3.5. Gestão Desportiva	30
3.6. Coletividades Desportivas	32
3.7. Dirigente Desportivo Voluntário	35
3.8. O caso do parque desportivo da cidade do Porto.....	37
3.9. Enquadramento Legal.....	39
4. Realização da Prática Profissional	42
4.1. Regulamento do atleta.....	42
4.2. Jantar de Natal.	43
4.3. Escrever Relatório de Atividades do mandato da Presidência	43
4.4. Procura de soluções para finalizar a obra dos campos cobertos....	43
4.5. Dia a dia do complexo	44
4.6. Reunião com as atividades.....	44
4.7. Aniversário do clube, Dia Aberto.....	45
4.8. Relação com a Câmara Municipal do Porto.....	45
4.8.1. Visita de Rui Moreira ao clube.....	45
4.8.2. Relação com a Porto Lazer	46
4.8.3. Evento Dias com Energia	47
4.9. Hino do clube.....	49
5. Reflexão Crítica e Conclusão Final	51
5.1. História longa e conturbada	51
5.2. Período pós revolução 1974, segunda oportunidade.....	52
5.3. O associativismo e a falta de adaptação à sociedade	52
5.4. Ténis, o desporto mal-amado do clube	54
5.5. Compra da Sede.....	54
5.6. Longevidade do mandato do anterior presidente.....	55

5.7. Gestão Desportiva eficaz.....	56
5.8. Competição desportiva	58
5.9. O fenómeno dos sócios envelhecidos	58
5.10 Sócios mal pagantes.....	59
5.11. Atrair investidores	59
5.12. Conclusão final	60
Bibliografia	61

Lista de Quadros

Quadro 1 – Plano de Estágio Profissionalizante	5
Quadro 2 – Número total de clubes existentes em Portugal, entre 1996 e 2016.	23
Quadro 3 – Disposição orgânica das estruturas desportivas	25
Quadro 4 – As três etapas das organizações no decorrer do Séc. XX	28
Quadro 5 – O parque desportivo do Porto, a evolução negativa.....	38

Resumo

O presente trabalho consiste no relatório de Estágio profissionalizante realizado como parte integrante do Mestrado em Gestão de Desporto realizado na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto de Novembro de 2017 a Julho de 2018.

O principal objetivo do Estágio é o de aprender e descrever o funcionamento do Clube Sportivo Nun'Álvares, fazendo uma reflexão crítica, olhando também o modelo associativo e comparando esse modelo ao modelo mais moderno de gestão de coletividades desportivas.

Em concreto esta experiência resultou no conhecimento e riqueza do que se passa num clube associativo, nomeadamente na sua gestão, com um olhar aprofundado das reuniões de direção onde as decisões são tomadas e onde se conhece realmente o que o clube realmente necessita para funcionar.

O Relatório está dividido em cinco capítulos seguindo um modelo normal, com a caracterização do estágio, da entidade, seguido do enquadramento conceptual, e da descrição da prática profissional. A conclusão tenta descrever toda a complexidade da gestão do clube, dando ideias que poderão ser usadas para modernizar a gestão desportiva no Clube Sportivo Nun'Álvares.

PALAVRAS-CHAVES: ASSOCIATIVISMO, CLUBE SPORTIVO NUN'ÁLVARES, GESTÃO DESPORTIVA, ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA, CLUBE DESPORTIVO POPULAR, SOCIEDADE EM MUDANÇA

This essay describes the work experience attained as part of the Master in Sports Management, attended in the Faculty of Sports in the University of Porto. The internship took place in the Club Sportivo Nun'Álvares, from November 2017 until July 2018.

The main purpose of this internship is to be in a position to learn and describe the regular working of the Club Sportivo Nun'Álvares, preparing a critical review, and also looking at the voluntary sports club and the social movement behind it, comparing it with the modern management model of sports associations.

This experience resulted factually in the development of knowledge and understanding and acknowledging the rich relationships that are developed in a voluntary sports club. Focus was on the club management, looking at the decision making process while attending the weekly/fortnight management meetings, where you can see what does the club need to actually work.

This essay is divided in 5 chapters, following a normal model, explaining the internship initially, describing the sports club, and then engaging the framework of the professional training, the realization of professional practice and the final conclusion and reflexion. This conclusion makes an effort in showing the complex relationships arising in the club, giving ideas that can be used to modernize the club's management, bringing it forward.

KEYWORDS: ASSOCIATIONS, CLUB SPORTIVO NUN'ÁLVARES, SPORTS MANAGEMENT, SPORTS ORGANIZATIONS, POPULAR SPORTS CLUBE, CHANGING SOCIETY

1. Caracterização das Condições do Estágio

1.1 Enquadramento Biográfico

Neste capítulo procuro explicar, na primeira pessoa, a minha história desportiva, a ligação ao desporto, a qual faltava a parte Académica. Descrevo a experiência adquirida ao longo dos anos e também a razão pelo meu interesse tardio na Gestão Desportiva, no Associativismo Desportivo e na manutenção do espaço desportivo. Não sendo um profissional de desporto, e já tendo uma carreira profissional de sucesso com 18 anos, este Estágio foi planeado não só para o educando aprender sobre o Clube Sportivo Nun'Álvares, mas também para poder ajudar e tentar influenciá-lo para evoluir na direção da modernidade.

Desde pequeno ganhei o gosto pelo Desporto. Com um calendário escolar com tempos livres diversos, representei em diferentes alturas clubes, por ordem cronológica o Boavista Futebol Clube (ténis, ginástica, karaté), Sport Club do Porto (ténis), Centro Desportivo Universitário do Porto (atletismo, râguebi), Clube de Ténis de Mesa do Ovo (ténis de mesa) e o Clube de Futebol os Merengues (futebol).

Falando por exemplo de instalações de ténis na cidade do Porto, há 35 anos atrás existiam 2 clubes com campos cobertos: o Clube de Ténis do Porto e o Boavista Futebol Clube. Hoje em dia e com o constante investimento que tem havido na cobertura de campos, um clube que não tenha campos cobertos não consegue competir e oferecer um serviço estável aos seus clientes. Se há 30 anos um clube sobrevivia com 2 ou 3 campos de ténis descobertos e pouco mais, o clube hoje em dia já necessita de ter campos cobertos, uma parte que proporcione treino físico, um espaço de convívio confortável (com televisão por cabo, conexão Wifi de internet, jogos e atividades, por vezes serviços de ajuda ao estudo, e quem sabe algum computador ou consola de jogos). Acrescente-se a estes problemas o fato de que as instalações desportivas são normalmente em espaços grandes, que sofrem de uma constante pressão imobiliária.

Em 1996 emigrei para Inglaterra onde fui estudar, e acabei ficando 10 anos fora de Portugal. Nesta altura dediquei-me aos estudos e trabalho e tive um menor envolvimento no desporto, embora tenha representado nos tempos de estudante as equipas da University of Central Lancashire, em ténis, futebol e râguebi.

Em termos profissionais trabalho, tendo finalizado o curso de Economia com Gestão Ambiental em Inglaterra e Estados Unidos da América, trabalho desde 2000 na área do comércio internacional, com uma posição comercial. Viajando por 4 continentes e com contactos e valências internacionais de alto nível, esta experiencia veio-me abrir as portas ao mundo e trazendo novas ideias e possibilitando abraçar projetos ambiciosos. Outro feito muito importante foi conseguido neste tempo, o de trabalhar em casa, o que possibilitou não só voltar a Portugal, mas também voltar mantendo um pé no grande mundo exterior.

Ao voltar a Portugal em 2006, senti uma profunda tristeza, dado ter ficado sem memória desportiva, com o desaparecimento dos complexos desportivos mais importantes da minha infância. Foi nessa altura que conheci o CSNA, o qual sou sócio desde 2007, e desde então represento o clube nos diversos campeonatos regionais e nacionais individuais e de equipas, com um título nacional individual veterano. O meu interesse pela Gestão Desportiva despertou ao conhecer o complexo desportivo do CSNA, situado à Rua Particular de Monsanto. Conhecendo verdadeiramente o clube e a cidade, facilmente se compreende a importância de manter aquele espaço desportivo no Porto, e de cuidar de outros que podiam beneficiar de uma gestão mais profissional. Juntando o útil ao agradável decidi tentar adquirir mais conhecimentos técnicos desportivos na FADEUP, aliada à minha experiencia profissional, para poder ajudar o clube na sua aparentemente hercúlea tarefa em se modernizar.

O mundo está em constante mutação e há diversas zonas mundiais que mudam de maneiras diferentes, de velocidades diferentes. Tendo habitado no mundo rapidíssimo e prático anglo-saxónico, vivendo as suas virtudes, reparando nas suas desvantagens, uma pessoa ganha um pensamento crítico dado poder então comparar, com lugar A ou lugar B. Tendo viajado pelo mundo

há um lugar que me interessa de sobremaneira que é o Porto. E dessa forma, a ideia está na mente de que enquanto estivermos vivos vamos tentar puxar pela nossa cidade. Ponderando sobre o trabalho académico e tendo já feito uma Dissertação em Inglaterra na licenciatura, decidi encontrar uma maneira de poder fazer o Estágio e ajudar. Na verdade a partir daqui todos os caminhos iam dar ao CSNA, um clube com uma história centenária, mas sem referências biográficas, muito menos ao nível Académico.

1.2. Âmbito do Estágio

O estágio profissionalizante aqui relatado foi efetuado para concluir o 2º Ciclo de Estudos em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, e decorreu de Novembro 2017 até Julho de 2018. Foi acordado um horário flexível, devido ao estado de trabalhador a tempo inteiro do Mestrando.

O Estágio foi desenvolvido com a supervisão do Professor Doutor José Pedro Sarmiento, docente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e orientado pelo Professor António Moreira, Presidente da Direção do Clube Sportivo Nun'Álvares, um clube centenário com longa mas conturbada história.

1.3. Condições do Estágio

Foram acordadas as condições do Estágio Profissionalizante com o Presidente do CSNA, o Professor António Moreira. O Estágio ia decorrer no complexo desportivo do clube na Rua Particular de Monsanto nº 157.

Sendo já sócio do clube há 10 anos, com vida no clube, e com uma posição pouco ativa de Relator do Conselho Fiscal, a integração do Mestrando na estrutura organizativa do clube foi tranquila. Fui desde logo convidado a

assistir às reuniões de Direção, propondo ajudar na organização e juntando-me aos Diretores em Eventos onde o clube fora convidado, nos grupos de trabalho, em alguma pesquisa ou atividade necessária ao funcionamento do clube.

Foi também acordado com o antigo Presidente do clube que, à falta de informação disponível, ele iria se juntar para relatar a história do clube. Infelizmente, e com um horário familiar que se provou intransponível, apenas foi possível encontrar o Presidente uma vez no clube, o que limitou o acesso à informação histórica do clube.

1.4. Objetivos do Estágio

Os objetivos do Estágio Profissionalizante são incorporados e definidos de acordo com as necessidades e interesses da entidade acolhedora. No caso do Club Sportivo Nun'Álvares, com uma falta notória de meios financeiros e humanos que o permitam desenvolver uma organização desportiva moderna as necessidades são muitas mas ao mesmo tempo são vagas, são imediatas, são desconhecidas, criam-se no dia-a-dia e resolvem-se logo que se possa. No âmbito pessoal, o objetivo do Estágio era o de aprofundar o conhecimento do clube, observar os procedimentos mais importantes da organização, estudando o modelo associativo para o comparar ao mundo empresarial conhecido, e propor ideias que contribuíssem para a sua modernização. O clube facilmente acatou a possibilidade de contar com mais uma cabeça a trabalhar pelo clube e a ajudar a ultrapassar as barreiras, que por vezes são pequenas mas que envolvem necessariamente horas de ação para conseguir ultrapassá-las.

De realçar que, no início do ano de 2018, já depois do Estágio ter sido iniciado, o Professor António Moreira convidou-me para fazer parte da Direção do clube com o cargo de “Diretor Desportivo”, um cargo não remunerado mas de significativa importância para o clube.

1.5. Metodologia e Plano de Estágio

O Plano de Estágio foi o seguinte:

ESTÁGIO CSNA	nov	dez	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set
Início											
Revisão Literária											
Associativismo											
Gestão Desportiva											
Organização											
Caracterização											
Administrativo											
Fim do Estágio											
Relatório Estágio											
Entrega											
Defesa											

Quadro 1 – Plano de Estágio Profissionalizante.

O plano foi uma boa ajuda para tentar manter o foco no trabalho fundamental, mas dado que os acontecimentos e ações resultavam das necessidades correntes do clube, e não das necessidades de planeamento do Mestrando, alguns assuntos foram-se sobrepondo. De realçar a necessidade de rever a literatura a seguir ao Estágio, com foco no Associativismo que era algo novo para o Mestrando.

O Clube Sportivo Nun'Álvares não tem um património histórico organizado, e uma grande parte deste património não se encontra no clube, dado ter sido cedido a um escritor Português, com o objetivo nobre de escrever um livro com a história do clube. Infelizmente até esta data esse livro não foi produzido, nem foi possível aceder a essa informação na posse do escritor. Além disso, alguma informação foi perdida anteriormente, dado que estava guardada na Sede e esta sofreu uma pequena inundação que destruiu parte desse património. A informação disponível limita-se a notícias e recortes de jornal de diferentes épocas, desorganizadamente guardados em caixas, que não permitem determinar concisamente qual o palmarés do clube, os anos de atividade em cada modalidade, os nomes dos atletas. Alguma da informação histórica encontra-se no sítio <http://csna.pt/>. Há entrevistas disponíveis em

jornais antigos, que mencionam parte do palmarés do clube em diferentes modalidades que não são agora praticadas, e inúmeras taças e medalhas a comprovar os feitos desportivos de outrora. Há também a memória de alguns, entre os quais o antigo Presidente do clube, mas ninguém pode memorizar 100 anos da história de um clube. É demasiado grande e dessa forma, até que seja escrito o livro sobre o clube, ou que se recupere a informação retida pelo escritor, não será possível efetivamente quantificar o palmarés histórico do clube ou escrever claramente sobre acontecimentos históricos, ou em certos casos até apontar datas firmes de certos acontecimentos.

Em relação a informação disponível em formato digital, essa apenas existe no sítio da internet do clube, e nas redes sociais.

A Biblioteca Municipal do Porto tem uma única referência ao Clube Sportivo Nun'Álvares no seu catálogo, e é o Boletim da filial do Clube Sportivo Nun'Álvares em Angola (Silva, M. F., 1944).

Concluindo para explicar que à falta de informação sólida, a vertente histórica será apenas inserida com completas certezas factuais, com o intuito de explicar alguns dos acontecimentos mais importante e falados do clube.

1.6. Objetivo final do Relatório de Estágio

A elaboração deste Relatório de Estágio profissionalizante tem como principal objetivo o de mostrar o normal funcionamento de um clube associativo, que, sendo uma importante coletividade desportiva na sua região, passa por momentos difíceis. É notória a falta de documentação sobre o Clube Sportivo Nun'Álvares, mas é sabido que, pelo menos, no final deste Relatório, haverá pelo menos um trabalho académico dedicado ao clube. E haverá certamente mais um líder capaz de perceber o ambiente do clube, o seu funcionamento, para o tentar melhorar e quem sabe, modernizar.

2. Caracterização da Entidade

2.1. Caracterização do Clube Sportivo Nun'Álvares

O Clube Sportivo Nun'Álvares é uma coletividade desportiva gerida sem fins lucrativos, e fortemente integrada historicamente no movimento associativo regional e nacional. O clube está aberto a sócios e não sócios tendo todos a possibilidade de usar as instalações do clube. No entanto o clube tem uma sala reservada a sócios e pratica preços especiais para sócios, tendo condições especiais e uma série de parcerias com entidades externas que oferecem descontos a sócios do clube (<http://csna.pt/parcerias.html>). Os estatutos estão disponíveis no sítio do clube (http://csna.pt/documentos/Estatutos_CSNA.pdf).

De realçar a descrição do clube encontrada no seu sítio de internet (<http://csna.pt/historia.html>), a qual passamos a citar: “O Club Sportivo Nun'Álvares é uma instituição desportiva, recreativa e cultural com uma longa e gloriosa história. Identificada com as ideias do puro amadorismo no desporto e com os valores culturais lusíadas, a nossa coletividade vem desenvolvendo, durante os noventa anos de existência, uma ação que lhe granjeou invejável prestígio na invicta cidade. Juntando às glórias do passado uma vontade presente de construir um futuro que mais o engrandeça, o clube revitaliza-se com o entusiasmo e o empenho dos bons cidadãos que lhe dão corpo. Instituição profundamente humanizada e humanizante, o Clube Sportivo Nun'Álvares luta pela preservação e cultivo dos valores mais autênticos da pessoa humana, de forma a que cada um se realize na plenitude do ser Social. Para tanto, o seu programa de ação inclui atividades desportivas e sessões recreativas e culturais para diversos níveis etários. Atento aos problemas e anseios da juventude o clube tem investido esforços na formação de escolas de diferentes modalidades, inculcando nos jovens o gosto pela prática desportiva, alicerçada nos ideais do puro amadorismo. Centenas de atletas, distribuídos por diferentes escalões desde iniciados a seniores, envergam as camisolas do Clube Sportivo

Nun'Álvares e encontraram nas suas instalações um espaço de sã convivência desportiva e social. Algumas instituições empenhadas na meritória ação de apoio e educação de deficientes, utilizam o complexo desportivo do clube, que gratuitamente lhes é cedido, inúmeros são os adultos e os idosos que frequentam o parque desportivo e social na busca de convívio amigo. Achamos, por tudo isto, que o Clube Sportivo Nun'Álvares, não sendo rico em troféus, é rico em ações e intenções. E essa riqueza foi já diversas vezes superiormente reconhecida."

Esta definição mostra bem a forte ligação do clube ao associativismo, ao humanismo, e à prática desportiva no seu âmbito de alegre competição, vincado no espírito recreativo e cultural. Esta forma de competir foi-se desenvolvendo ao longo dos anos, particularmente após perder as suas instalações desportivas. Por longos anos, o clube foi obrigado a apresentar-se à competição sem instalações próprias, com o sonho bem vivo de um dia ter as suas próprias instalações. Dessa forma e nos embates competitivos jogados em pavilhão, o clube era obrigado a jogar os dois jogos no terreno do adversário. Dado que o clube nunca conseguiu ter as suas instalações desportivas próprias, este espírito diferente foi incutido nos praticantes das modalidades coletivas jogadas pelo Clube Sportivo Nun'Álvares até o princípio do Séc XXI.

2.2. O Club Sportivo Nun'Álvares historicamente

2.2.1. Nascimento no Carvalhido

O Club Sportivo Nun'Álvares foi fundado a 3 de Maio de 1915 na cidade do Porto, tendo como sede a casa do Presidente. Tinha nessa altura um parque de jogos exemplar na cidade de Porto permitindo a prática de futebol, atletismo, basquetebol, voleibol e com o ex libris da piscina (ou tanque), a primeira da cidade do Porto. O parque desportivo situava-se na Rua de Monte dos Burgos.

Até 1925 foi pioneiro em muitas atividades como o pólo aquático, natação e marcou o desporto no Porto nos tempos da Implantação da República.

2.2.2. Jogos Olímpicos de Paris, 1924

O Clube Sportivo Nun'Álvares foi um dos primeiros clubes Portugueses a ter participação Olímpica, através da participação de Karel Pott nos Jogos Olímpicos de 1924 em Paris. Karel Pott era filho de um médico Holandês e de uma Senhora Africana e nasceu em Lourenço Marques em 1904 <https://delagoabayworld.wordpress.com/category/pessoas/karel-pott/>. Pouca informação existe sobre a relação com o clube, mas o que é certo é que Karel Pott marcou o clube, na positiva e na negativa. Sendo um exímio atleta honrou o clube em Paris, mas sendo uma pessoa com uma facção política ativa, sendo ele mestiço e crítico de parte da sociedade colonial Portuguesa da altura <https://delagoabayworld.wordpress.com/2017/09/15/karel-pott-em-lourenco-marques-anos-40/>). Independentemente de se saber concretamente o que se passou, este caso foi fundamental para que o clube fosse pressionado pelas autoridades, pagando pelas reivindicações políticas do seu atleta. Karel Pott acabou assassinado pela PIDE (Jornal Publico 22/10/1982, p. 56).

2.2.3. Período sem parque desportivo

Resultado dessas pressões, numa altura muito conturbada da política nacional, algo foi gerido deficientemente, o que resultou no despejo do clube das suas instalações desportivas na Rua de Monte dos Burgos (hoje acolhendo o Domus Social). A data ao certo não é conhecida mas apontamos a 1926 para que isso acontecesse, e doravante o clube foi obrigado a utilizar outros espaços para praticar desporto.

2.2.4 .Sede do Club Sportivo Nun'Álvares

Em 1958 o clube conseguiu ter uma sede formal, que ficava na mesma Rua de Monte dos Burgos que o antigo parque desportivo, efetivamente, mesmo do outro lado da rua. Havia uma clara aproximação dos “Nunalvaristas” ao Carvalhido, e foi sempre uma preocupação inerente dos seus membros dessa altura de voltarem a ter um espaço próprio no Carvalhido. A sede desportiva servia de elemento de união dos sócios e simpatizantes do clube, e manteve o clube vivo, com património edificado.

2.2.5. Um pé em Ramalde e outro em Paranhos

A história consta que, a direção do clube estava prestes a ter a confirmação de um terreno na sua zona de eleição, o mítico Carvalhido, mais propriamente na zona da Prelada, mas viu as suas expetativas defraudadas quando a administração central decidiu fazer um hospital novo, onde hoje está edificado o Hospital da Prelada. Depois de muitos anos (imensos) a reivindicar um terreno à Câmara Municipal do Porto para reconstruir o seu parque desportivo, finalmente o clube vê-lhe adjudicado um terreno, com a concessão do mesmo confirmada em 1973, com um contrato de exploração de 70 anos. Situa-se na Rua Particular de Monsanto, na freguesia de Paranhos. O terreno ficava situado numa zona pantanosa onde passava um ribeiro e ao lado do Jardim de Arca d'Água, uma zona conhecida pela muita água, muita dela subterrânea ou entubada. A partir de essa altura começaram as negociações para se formar um projeto desportivo no terreno. Foi planeado fazer-se um ringue para as modalidades, campos de ténis e desde logo o projeto de sonho da direção do clube, a piscina que tanto significado tinha para os Nunalvaristas desse tempo.

2.2.6. Política e o Clube Sportivo Nun'Álvares

Não sendo um tema habitualmente mencionado em meios académicos e desportivos, o Club Sportivo Nun'Álvares, de acordo com a sua história, teve um relacionamento conturbado com a tutela. Esse relacionamento culminando com o despejo do seu parque desportivo logo a seguir aos Jogos Olímpicos de 1924, e subsequente período sem espaço próprio para poder praticar desporto, que durou até 1983. Pode-se dizer que o clube prosperou no período a seguir à Revolução de 25 de Abril de 1974, mudando a sua sorte social e política, com a concessão do terreno para o parque desportivo. Curiosamente, tendo a Direção do clube ligações com um partido político (Partido Socialista), foi durante os mandatos na Câmara Municipal do Porto de Fernando Gomes, seguidos do de Nuno Cardoso, que o clube cresceu e prosperou, e foi durante os mandatos de Rui Rio que estagnou, até mudar o rumo com a nova Direção, que escolheu finalmente um rumo apolítico para o clube.

2.3. Clube Sportivo Nun'Álvares na atualidade

2.3.1. Infraestruturas

2.3.1.1. Sede

A Sede do Clube Sportivo Nun'Álvares situa-se na Rua de Monte dos Burgos, e foi instituída em 1958. Desde então serviu o clube até entrar num processo estranho de abandono, onde se encontra agora. Com a diferença que, depois de ser estranhamente abandonada, foi comprada pelo clube num negócio muito controverso na altura. Nesta altura a Sede é propriedade do clube mas continua abandonada, dado que o clube não tem património para a restaurar.

2.3.1.2. Complexo desportivo

O complexo desportivo do clube situa-se na Rua Particular Monsanto 157. Nele se encontram 2 áreas edificadas que dividimos para efeitos deste trabalho em Área 1 (a primeira construção, ao lado da Rua Particular de Monsanto) e a Área 2, (a construção feita no meio do complexo em L, que acaba na Rua Silva Porto):

- Área 1: um edifício com 2 andares e Rés-do-chão. No Rés-do-chão encontra-se a sala de jantar do clube, no primeiro andar estão as instalações administrativas, sala de reuniões, sala de troféus, biblioteca do clube e o gabinete do Presidente. No terceiro andar está a antiga sala de reuniões do clube agora alugada. Pegado a este edifício encontra-se um edifício de madeira que alberga o bar e a sala de encontro dos sócios do clube, uma sala de estudo (antiga secretaria) e uma pequena sala usada pelos treinadores de ténis.
- Área 2: um edifício em L, projetado para ser de apoio às futuras piscinas nunca construídas. Esse edifício foi reformulado e tem 2 campos de squash, 4 salas pequenas, (adaptadas para desportos interiores, como dança, fitness ou artes marciais), 1 sala muito pequena adaptada para serviço de massagem, secretaria, sala com ténis de mesa, com sauna, balneários, e um espaço maior que foi adaptado para práticas de ginásio.

Em termos de desporto ao ar livre, o clube tem hoje 4 campos de ténis descobertos, 2 campos de futebol de 7, e está no processo de reformular o ringue para construir outro sonho projetado há muitos anos, os dois campos de ténis cobertos.

O complexo desportivo tem também umas áreas verdes significativas e um jardim elogiado por muitos.

Há um outro fator importante que determinou alguma da sorte do clube nos últimos anos, que foram os maus negócios, ou o azar na concretização de

projetos e na escolha dos parceiros. Durante a construção do complexo das piscinas, nomeadamente do edifício de apoio às piscinas, a obra esteve parara por problemas do empreiteiro que eventualmente abriu falência, obrigando o clube a procurar outro construtor. Quando as piscinas já eram uma miragem, o clube assinou contrato com uma empresa que ia desenvolver um complexo de atividade física incluindo ginásios no edifício, que seria de apoio às piscinas e que iria ser adaptado. Por alguma falha contratual e mostrando a in experiência da direção, o clube assinou um contrato que não salvaguardava as posições do clube no caso de falha da empresa parceira, e a empresa falhou mesmo e nunca investiu no clube. Esse contrato tinha uma cláusula que obrigou o clube a esperar uma série de anos antes de poder intervir no edifício e impossibilitou o desenvolvimento normal do clube nesses anos. Para culminar e quando foi definido o projeto dos campos cobertos, o clube contratou novamente um empreiteiro baratinho que novamente não acabou a obra e atrasou a construção dos campos cobertos, estando agora as partes a definir posições jurídicas, podendo o caso terminar no tribunal. Mostra que a vida de hoje em dia é muito complexa, que os clubes precisam de apoio jurídico relevante antes de tomar decisões, e tentar encontrar parceiros reputados que façam obra, e não parceiros que façam promessas bonitas não concretizadas.

2.3.2. Recursos Humanos

2.3.2.1. Voluntários, os Órgãos Sociais

De acordo com os Estatutos do clube, a cada 2 anos realizam-se Eleições para a Direção, Conselho Fiscal e Assembleia Geral. Cada Lista proponente define o número de representantes de cada órgão. A Direção eleita a 2017 tem os seguintes diretores e demais corpos gerentes com as seguintes funções e cargo:

- Presidente, responsável por representar o clube em qualquer atividade, e é o dirigente máximo do clube.
- Vice-Presidente, responsável por substituir o Presidente, em qualquer atividade ligada ao clube, sempre que ele não esteja disponível.
- Secretário, responsável por secretariar as reuniões de Direção.
- Tesoureiro, responsável pela tesouraria e toda a parte financeira do clube, assessorado por um gabinete de contabilistas, na parte da contabilidade e demonstração de contas.
- Diretor do Complexo, responsável pelos assuntos ligados ao complexo desportivo.
- Diretor Desportivo, responsável pelas modalidades e toda a atividade desportiva do clube.
- Diretor de Comunicação, responsável pela apresentação do clube na internet e redes sociais, dirigindo a parte gráfica e de design de todas as iniciativas do clube.
- 4 suplentes da Direção, responsáveis por substituir algum membro da Direção se for necessário.

A realçar que o clube não tem departamento de marketing nem uma política de marketing definida. O clube tem também um Conselho Fiscal e os órgãos da Assembleia Geral, órgão máximo do clube.

2.3.2.2. Remunerados, os funcionários do clube

O Clube Sportivo Nun'Álvares tem três funcionários (2 a tempo inteiro, um em tempo parcial) remunerados que se organizam entre si para manter o complexo desportivo e a secretaria abertos aos sócios toda a semana, e se responsabilizam pelo contato diário com os utilizadores do complexo, pelo recebimento dos pagamentos dos sócios ao clube na despesa diária. Não têm intervenção na gestão do clube, tarefa essa da exclusiva responsabilidade dos Órgão Sociais. O clube não tem atualmente uma lista de tarefas definidas por

funcionário. A limpeza, manutenção e jardinagem do complexo é efetuada por funcionários pagos, mas externos ao clube.

2.3.3. Modalidades Praticadas

2.3.3.1. Descrição das modalidades

As modalidades praticadas ao longo dos anos foram muitas e diversas. Concentrando nos últimos anos, o Clube Sportivo Nun'Álvares jogou modalidades de equipa quando elas ainda se podiam jogar em ringue. Nessa altura também usava outros pavilhões para treinar, como o da Escola Maria Lamas. Chegou também a retomar a prática de desporto aquáticos, quando planeava construir a piscina, mas essas modalidades já não se praticam no clube. Hoje em dia o clube está limitado ao que o seu parque desportivo tem, e dessa forma as modalidades desportivas (federadas ou não) são:

- Ténis
- Ténis de Mesa
- Squash
- Futebol
- Capoeira
- Cross Fit
- Dança Contemporânea

Nas pequenas salas multifuncionais do clube são praticados as seguintes atividades físicas:

- Yoga
- Pilates
- Fitness (com diferentes formatos)

Para terminar, o clube tem um departamento de escoteiros.

2.3.3.2. Definição das modalidades

O Clube Sportivo Nun'Álvares não tem uma atividade desportiva federada em desportos coletivos. Dessa forma a sua participação atual no desporto federado resume-se ao ténis, squash e capoeira. Fica uma definição básica das modalidades praticadas no clube:

Ténis

Membro fundador da Associação de Ténis do Porto, o Clube Sportivo Nun'Álvares inaugurou os seus campos de ténis em 1983, no seu complexo desportivo. O ténis é orientado há muitos anos pela Moreira Tennis e o Professor António Moreira, que acumula funções no clube já que é o Presidente. O Professor Moreira tem assistentes que permitem ter 2 campos de ténis ocupados com aulas de cada vez. O ténis é a modalidade federada que atualmente tem mais atividade no clube. Em termos nacionais tem como maior feito, uma vitória no Campeonato Nacional de Interclubes Seniores Masculinos de 2003, 3ª Divisão, e o Vice-Campeonato em Veteranos Masculinos 2ª Divisão, de 2011. Tem diversos títulos de Campeão Regional por Equipas nos diversos escalões de ténis.

No âmbito individual tem atletas com títulos nacionais na modalidade de Pares, e diversos títulos em torneios nacionais e também internacionais. Já teve jogadores a liderar o ranking nacional do seu escalão. Também teve jogadores seus a representar Portugal em competições internacionais.

De realçar a recente aposta do Clube Sportivo Nun'Álvares no desporto adaptado e mais propriamente no ténis em cadeira de rodas. O clube, não tendo hoje um balneário preparado para o desporto adaptado, reformulou o acesso ao clube e aos campos para permitir o acesso através de cadeira de rodas, e tem atletas a iniciar a competição nesta vertente do ténis.

Ténis de Mesa

O Ténis de Mesa tem história no clube e foi jogado competitivamente em diferentes épocas. Hoje em dia limita-se a um pequeno grupo liderado por um antigo atleta do clube, que joga recreativamente nas suas instalações. Está projetada a evolução para uma modalidade federada.

Squash

O squash é uma modalidade ativa no clube desde que se construíram dois campos de squash de alto nível em XXX. Uma boa fonte de receitas que tem perdido força no presente em via do desenvolvimento de outros lugares mais modernos para jogar, e a redução do interesse da população no squash, particularmente quando surgiu o padel. É uma modalidade federada, com torneios federados a ser jogados no clube, que não tem palmarés desportivo nesta modalidade.

Futebol

O futebol foi uma modalidade jogada no clube desde 1983 com a construção do ringue. No entanto esta atividade nunca foi federada, sendo o futebol uma mera atividade recreativa no clube. Hoje em dia o clube tem uma parceria com uma entidade que construiu e explora dois campos de futebol de sete em relva sintética, construídos em 2016. Não tendo uma escola de futebol o clube proporciona aos sócios e não sócios o convívio futebolístico ao mais alto nível.

Capoeira

A capoeira é uma atividade que já existe no clube há mais de 10 anos. Tem participação federada e já foi vencedora de títulos regionais.

Cross Fit

O Cross Fit é uma modalidade que existe no clube há 6 anos e tem tido um crescimento muito forte nos últimos anos. A “Box” que existe no clube é uma das pioneiras, e muito consagrada, com títulos diversos. No entanto a parceria com o Cross Fit não engloba a participação federada dos seus membros com as

cores do Clube Sportivo Nun'Álvares, tendo eles a sua própria representação institucional.

Dança Contemporânea

A Dança Contemporânea tem um espaço reservado para si desde 2017. É uma atividade em crescimento e com diversos membros. É uma atividade recreativa não tendo competição envolvida.

Atividades Físicas

As atividades de Yoga, Pilates e Fitness (Zumba, PT- Personal Trainer, Double Fit) são praticados em diferentes horários através dos parceiros do clube que alugam salas para o efeito. Atendendo ao número de salas e horários usados há espaço disponível para acolher outras modalidades, como é o caso do Judo e Karaté que já foram outrora praticados nessas salas.

Grupo de Escuteiros

O Clube Sportivo Nun'Álvares tem um grupo de escoteiros, aqui descritos no sítio do clube: “o Grupo 4 da Associação dos Escoteiros de Portugal, fundado no Porto em 22 de Maio de 1937. Está instalado no Club Sportivo Nun'Álvares desde Novembro de 2011, onde cumpre os valores do Escotismo e contribui para a formação cívica dos nossos jovens” (<http://csna.pt/escoteiros.html>).

3. Enquadramento Concetual

3.1. Desporto, definição ao longo dos tempos

A definição de desporto tem evoluído com a sociedade, com as pessoas, com as ideias. Foi inventado há mais de dois mil anos pelos Gregos (Bento, 2005). É uma matéria estudada por todas as culturas e por todos os pensadores dessas culturas por implicar o movimento do homem. Sérgio (2005) define esse movimento como motricidade humana, donde ele diz “nascerem o desporto, a ergonomia, a reabilitação, etc”.

Esse movimento do homem da antiguidade para caçar, para se deslocar, para procurar água foi fundamental para o seu desenvolvimento. Com a revolução tecnológica das sociedades, começando com o uso dos animais como o cavalo, passando depois pelo desenvolvimento dos veículos, motocicletas, bicicletas, transportes públicos, a necessidade de movimento do homem deixou de ser fundamental para a sua sobrevivência, passando a ser uma questão de lazer. No entanto as necessidades de exercitar o físico mantinham-se, por razões naturais ao funcionamento do corpo humano, e da sua evolução ao longo dos milénios.

Hoje em dia vemos novas fases de desenvolvimento humano, em que expressões como o lazer, tempos livres foram criadas à medida que a função do trabalho humano foi evoluindo. Bento (2004) afirma que à medida que a sociedade se foi desenvolvendo, as obrigações das pessoas na sociedade foram mudando e a sociedade onde imperava o trabalho foi sendo substituída por uma sociedade onde há horas vagas e tempo vago. Dessa forma podemos associar o movimento humano com o intuito de fazer exercício físico à crescente evolução da sociedade que agora alberga tempo livres, e nesse conjunto temos o desporto.

Coubertin (1934, citado por Pires, 2005, p. 120) define o desporto como sendo “um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado

pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco”. Desta forma fica bem separada o uso dos músculos, da força humana que agora será usada para tentar progredir dentro de uma modalidade desportiva.

Magname (1964, citado por Pires, 2005, p. 121) define desporto como “uma atividade de lazer cuja dominante é o esforço físico, praticada por alternativa ao jogo e ao trabalho, praticada de uma forma competitiva comportando regras e instituições específicas, e suscetível de transformar em atividades profissionais. Esta definição já mais recente, adiciona o conceito de jogo, da competição com regras e da possibilidade da profissionalização.

Duma perspetiva filosófica, e olhando McBride (1975, citado por Heere, 2017) afirma que os “filósofos não deviam perder tempo a tentar definir desporto”. O desporto é tão vago, tão ambíguo, que qualquer tentativa de o definir será um exercício adverso e sem resultados práticos. Esta afirmação mostra claramente a grandeza do alcance do desporto na sociedade, mas felizmente que o conselho de McBride não foi seguido e ao longo dos anos diversas definições de desporto foram sendo tentadas, com maior ou menor sucesso.

Em relação à conceção do desporto na sua atualidade, Ulman (1965, citado por Tubino, 1987) identifica o modelo Inglês idealizado por Thomas Arnold, como um dos modelos pioneiros da organização desportiva mundial. Ele identifica dois aspetos diferentes mas inseparáveis do desporto: oferecer prazer a jogadores e público e possibilidade de formação moral. Este sistema apresentava no início três características principais:

- a) É um jogo.
- b) É uma competição.
- c) É uma formação.

Hoje em dia o desporto atual é uma competição intensa, é uma atividade global com mais participantes que nunca, e mais interligado com as mudanças da sociedade como nunca. Enjolras (2002) define três tendências das mudanças do desporto atual:

- a. No mundo ocidental há uma maior pluralização do desporto, isto é, um número maior de atividades desportivas, que se diversificam.
- b. A ideologia desportiva transforma-se de um paradigma coletivo para um individualista, o que se traduz em novos princípios como “deixar o usuário pagar”
- c. A crescente comercialização do desporto, e a baixa pesquisa no que esta corrente faz fora do desporto de elite.

A definição mais abrangente do desporto encontramos na Carta Europeia de Desporto (www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf), aprovada pelos ministros Europeus responsáveis pelo desporto, reunidos para a sua 7ª Conferência, nos dias 14 e 15 de Maio de 1992 em Rhodes, que define desporto como: “todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”

3.2. A criação e desenvolvimento do Movimento Associativista Desportivo

A Revolução Industrial como o próprio nome indica revolucionou o mundo e deu também outra força ao movimento desportivo, que olhando a exemplos de outros países foi forçado a organizar-se.

Como acontece em outros casos, dada a situação geográfica de Portugal na periferia da Europa, as mudanças em Portugal foram lentas, aliadas também às recorrentes mudanças políticas em Portugal do final do Séc. XIX e princípio do Séc. XX.

O Movimento Associativista Desportivo Português não tem início certo, no entanto sabemos o ano da fundação da primeira coletividade desportiva em Portugal, a Real Associação Naval de Lisboa, que foi fundada em 1856 em Lisboa, e no Porto, o primeiro clube foi o Club Fluvial Portuense, fundado em

1876 (Sousa, J. O., 1988). No entanto apenas a partir de 1920 se formaram clubes em número significativo.

Em 1916 o Ginásio Clube Português organizou o “I Congresso de Educação Física”, no entanto com as constantes convulsões políticas, com a posterior instauração de uma Ditadura Nacional, os esforços da tutela em organizar o desporto eram contraditórios e visavam acima de tudo manter o controlo das instituições e dos seus membros, privilegiando instituições por si criadas e dominadas (como a Organização Nacional da Mocidade Portuguesa) e atrasando o crescimento do Movimento Associativo (Pires, G. 2005, p. 175).

O Estado Novo trouxe uma nova normativa através do Decreto 32.946 de 3 de Agosto de 1943, que obrigou a todos os clubes submeterem os seus Estatutos e regulamentos, e sendo dessa forma aceites “oficialmente” como clubes pelo Governo (Pires G., 1987, p. 12).

Com esta nova obrigação muito clubes se registaram a partir desse período, tendo se notado um grande aumento de clubes. Doravante e até 1974 o número de clubes criado foi regular e apenas se notou um aumento grande a partir de 1974, com a Revolução (Crespo, 1978).

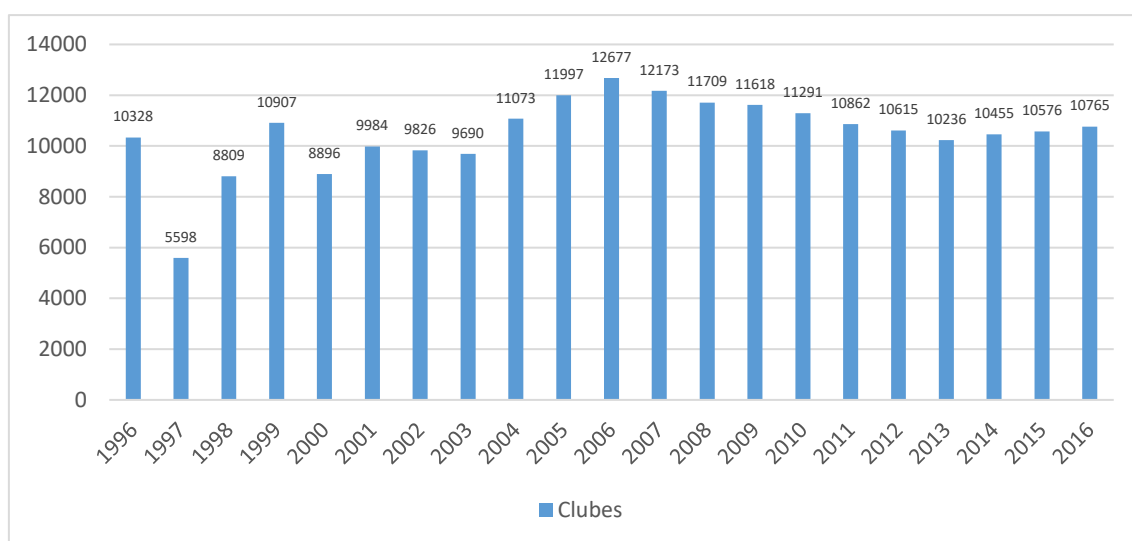
A revolução veio dar muita força ao movimento associativo mas no entanto impôs um associativismo pesado, pouco flexível, que permitiu um crescimento elevado no período pós revolução, mas manteve os problemas tradicionais do conservadorismo político (outroa “fascista” e agora conotado com o “socialismo”), com fraca aptidão para mudar e acompanhar os tempos, mantendo velhos males como a falta de disponibilidade de dados precisos sobre o desporto em Portugal (Pires, 1994).

A disponibilidade de Estatísticas do Associativismo Desportivo eram insuficientes e Pires (1994) lança uma copiosa crítica, achando que essa falha atrasa o progresso do desporto por reduzir a fiabilidade dos estudos.

Felizmente temos hoje muito alguma informação disponibilizada na rede de internet. Se em 2009 o Instituto de Desporto de Portugal publicou um livro com uma série de informação estatística, hoje em dia disponibiliza a informação

no sítio da internet do Instituto Português do Desporto e Juventude (<http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>).

Interpretando o Quadro 2 com informação atualizada vemos que Portugal tem 10765 clubes em 2016, tendo atingido o seu auge em número de clubes existentes a 2016, com 12677 clubes existentes em Portugal. Os números flutuam um pouco no fim da década de 1990 mas acima de tudo esses números estabilizaram a partir de 2004 tendo sofrido mudanças mais pequenas.



Quadro 2 – Número total de clubes existentes em Portugal, entre 1996 e 2016.

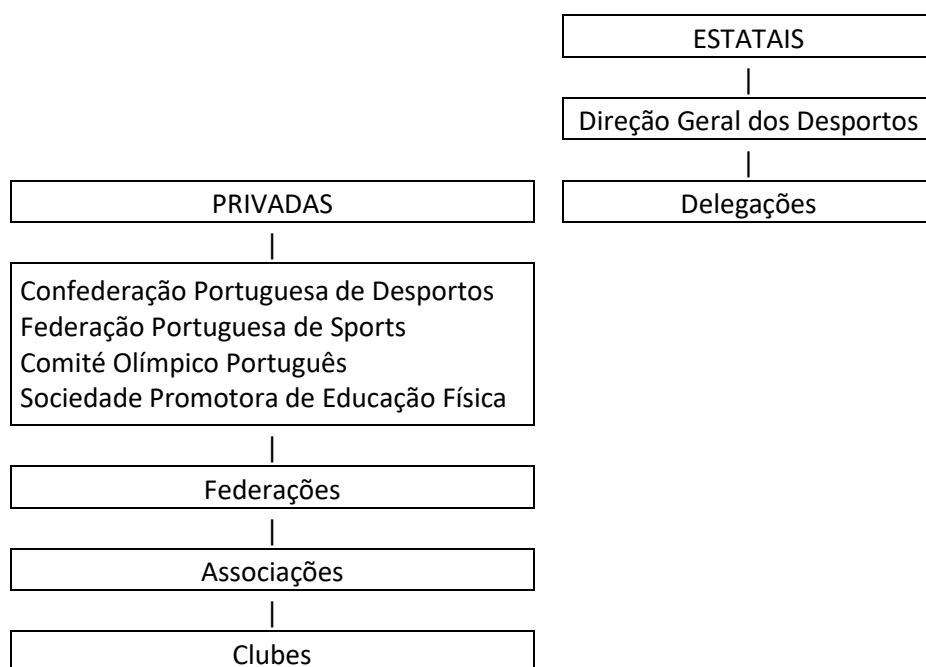
FONTE: Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P. (2017)

3.3. Organização Desportiva

A organização é uma entidade social, isto é, integrada por pessoas ou grupos de pessoas, coordenados conscientemente, com fronteiras delimitadas entre os seus dirigentes (que distingue os membros dos não membros), que funciona numa base relativamente contínua, tendo a vista a realização de objetivos, que seriam impossíveis de atingir por uma pessoa só (Bilhim, J. 2006).

Em Portugal o Associativismo tem uma importância de base na organização desportiva nacional. Mas há mais intervenientes. Pires, divide a

Organização Desportiva em Portugal 2 grupos, o Público e o Privado, como mostra a seguinte tabela:



Quadro 3 – Disposição orgânica das estruturas desportivas.

FONTE: Pires, G. (1987)

Este modelo organizacional foi promovido em alturas de grandes mudanças sociais no país, e onde os governos e autoridades foram mudados drasticamente. Houve 2 mudanças bruscas de regime, da monarquia à república, da república à ditadura, com a normal descoordenação estrutural derivada desses casos a afetar a organização nacional.

De 1926 a 1974 tivemos um regime autoritário que interditava partidos políticos e associações, que promoveu o afastamento dos Portugueses entre si e do mundo envolvente, obrigando a uma submissão do aparelho desportivo ao poder (Crespo, 1978)

O Estado Novo não promoveu a organização do desporto de uma forma corajosa e sempre se acanhou, entre a necessidade de promover a atividade física e a de manter o controlo sobre a sociedade, onde se inclui o desporto.

Não houve uma orgânica organizada no desenvolvimento deste modelo, dado que muitos clubes, posicionados na parte inferior da Tabela, foram criados antes das Federações, ou Associações. Se no topo da tabela temos 4

instituições (e hoje em dia apenas 2 (CPD e COP), essas não têm todas relações diretas com as Federações ou Associações. E é nesta confusão que o livre Associativismo tem de sobreviver, formando clubes e tentando-se organizar da melhor maneira possível e sem saber bem com o que contar do Estado (Pires, G., 1987).

A coordenação entre as diferentes instituições privadas e públicas ligadas ao desporto é inexistente (Coelho, O., 1985, p.19), o que interfere negativamente no processo desportivo. Isto traz muita incerteza à coletividade desportiva, que mantém regular contacto com o Estado, seja através das Federações ou do poder municipal na sua zona de residência, mas tem de competir com inúmeras outras instituições, para conseguir algum subsídio para renovar o clube.

Oliveira J. (2001) afirma que a “Administração Pública Desportiva tem demonstrado ambiguidade o de forma redutora tem privilegiado os cortes financeiros ao Desporto Federado e tomado algumas medidas avulsas, que carecem de demonstração de validade na sua aplicação prática”. Essa incerteza obriga a que os clubes no Séc. XXI tenham de se organizar as suas finanças para sobreviver numa sociedade em mudança.

Olhando para o Estudo efetuado por Margarida Baptista e Paulo Andrade (2005) sobre a especificidade das organizações desportivas sem fins lucrativos, usando como modelos a Federação Portuguesa de Golf e a Federação Portuguesa de Ténis, e os dados financeiros existentes sobre cada uma. O Estudo mostra que a Federação Portuguesa de Golfe tinha na altura uma organização muito mais eficiente, com resultados financeiros muito melhores que os da Federação de Golfe.

No entanto até que ponto é que a saúde financeira de uma Federação Portuguesa pode determinar a mais-valia desportiva, ou o sucesso desportivo de um desporto, de um clube ou de um atleta, particularmente quando se fala em desportos individuais como o ténis e o golfe?

Os resultados de atletas Portugueses de alta competição no ténis são superiores aos do Golfe, com a recente ascensão do tenista João Sousa à elite

do ténis mundial, quebrando todos os recordes do ténis nacional, mas tendo como base a cidade Espanhola Barcelona onde vive desde os 15 anos (<https://www.atpworldtour.com/en/players/joao-sousa/sh90/bio>).

Em 2002, a Federação Portuguesa de Golf tinha 13605 atletas federados e a Federação Portuguesa de Ténis tinha 12438 atletas filiados (IPDJ, 2016), o que mostra a justeza em fazer um estudo entre estas duas federações. É justo dizer que a Federação Portuguesa de Golf era muito mais eficiente a gerir os recursos financeiros que a Federação Portuguesa de Ténis.

No entanto tudo mudou a partir de 2014, pelo menos no que diz respeito à Federação Portuguesa de Ténis. Olhando ao Relatório e Contas da Federação Portuguesa de Ténis vemos que em 2014 receberam de subsídios 754.510€, e em 2018 receberam 4.519.918€, um aumento brutal resultante dos proveitos do jogo Placard (www.tenis.pt).

A percentagem desse subsídio que chega aos clubes é normalmente pequena, e a sua capacidade de reivindicação é igualmente pequena, sendo canalizada hierarquicamente através da Associação local (Quadro 3).

Quantificar a relação entre o Orçamento da FPT e os resultados dos atletas Portugueses, é tarefa ingrata, porque não se encontra uma relação sabendo que seria irreal pedir um aumento de 599% nos resultados desportivos, mas não seria irreal pedir que a FPT divida uma parte desse subsídio com as instituições hierarquicamente abaixo de si.

Os clubes habituaram-se a viver sabendo que há orçamento disponível para o desporto, mas que ele não é distribuído pelos clubes que se têm de autofinanciar, nesta sociedade em constante mutação.

3.4. Sociedade em mudança: enorme desafio à organização desportiva

Vivemos hoje em tempo de mudança em que a única certeza é de que só a mudança é imutável. O desporto viveu muitos anos fechado sobre si mesmo,

esquecendo-se que fazia parte de um mundo que evoluía incrivelmente, e que não ia nem podia esperar que o desporto se adaptasse (Pires, G., 1994)

Os objetivos que presidiram à institucionalização do movimento associativista foram definidos há mais de 100 anos, e não estão adaptados ao Séc XXI, o que obriga a definição de novos modelos para lidar com o fenómeno desportivo (Pires G., 1987).

Hoje em dia temos acontecimentos que seriam impossíveis há 100 anos, como por exemplo a existência de atletas profissionais nos Jogos Olímpicos, desportistas com rendimentos mais elevados que países inteiros, níveis de pressão altíssimos com casos de doping um pouco por todo o desporto. Marivoet (1998) explica que quando se lançaram os ideais de desporto, o amadorismo reinava, era algo normal. No entanto eventualmente o desporto começou-se a organizar e a desenvolver resultados que obrigariam a que os seus atores se profissionalizassem e consequentemente a teoria do amadorismo foi abalada com o princípio do profissionalismo, chegando aos dias de hoje com níveis de performance desportiva impossíveis de atingir por atletas amadores (Marivoet, S., 1998, p. 35).

Tendo sido inicialmente um modelo que inspirava confiança no desenvolvimento social, pessoal e moral nas pessoas, o desporto tem-se desenvolvido imensamente nos últimos anos e o profissionalismo leva a que diversos autores questionem a vantagem do jovem cidadão em praticar desporto, dado que na competição desenfreada, com maior ou maior vertente económica, hoje em dia outros valores se levantam, os de ganhar, e isso pressiona os jovens além do aconselhável, trazendo transtornos pessoais, como lesões, abusos alimentares, doping, criação de estratégias para ganhar a todo o custo, etc. (Light, R., 2013). No contexto do desporto amador, e dos clubes sem fins lucrativos, a pressão também existe mas é menos pesada do que a que encontramos no desporto profissional. Há rivalidades fortíssimas entre clubes desportivos, entre zonas geográficas, entre bairros, mas a pressão monetária é reduzida ou mesmo inexistente. Na prática todos os desportistas iniciam a prática desportiva como amadores, e alguns dão o salto para o desporto profissional,

para a elite de cada um dos desportos. O sonho do profissionalismo eleva as necessidades de cada atleta, que ambiciona hoje representar os maiores clubes, os que lhe proporcionarão as melhores condições para atingir o sonho da profissionalização, de chegar à elite do desporto.

O clube popular não tem objetivos de se profissionalizar, no entanto vai ser confrontado com a competição de outros agentes desportivos com uma gestão profissional, com capacidades financeira de alto nível, ágeis e educados.

	Industrialização Clássica	Industrialização Neoclássica	Era da informação
Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Dominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do status quo. Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos pró-ativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Administração de Pessoas

Quadro 4 – As três etapas das organizações no decorrer do Séc. XX.

FONTE: Chiavenato, I. (2000)

Olhando ao quadro de Chiavenato podemos facilmente qualificar as mudanças mais significativas desde o período da Revolução Industrial até aos dias de hoje. Hoje em dia a sociedade em mutação criou uma série de tecnologias e ideias que continuamente são adaptadas pelo mundo desportivo.

Em certos casos a tecnologia evolui tão depressa que tem de ser travada, como nos casos dos fatos térmicos usados pelos nadadores, ou por tenistas (<https://nypost.com/2018/08/24/serena-williams-banned-from-wearing-black-catsuit-at-french-open/>), que foram abolidos, assim como certos avanços tecnológicos nos desportos motorizados como na Formula 1.

No entanto é de realçar que o mais crítico deste Quadro é que a força da mudança tem aumentado constantemente. Os avanços pós 1990, pós 2000, pós

2017! (!!)) são incríveis. Hoje em dia temos questões fundamentais do negócio impostas pelas grandes multinacionais que decidiram investir no marketing desportivo desde os anos 70. O marketing entrou no mundo do desporto sem parar, e é uma ferramenta que poderia ser muito útil ao Gestor Desportivo (Costa, C. et al. 2012). O marketing está definitivamente enraizado na nossa sociedade e, isso aumenta fortemente a pressão nos dirigentes desportivos para se apressarem a desenvolver estratégias de marketing para atrair patrocínios e investimentos privados. Ter uma efetiva estratégia de marketing ajuda o dirigente desportivo voluntário e força o clube a acompanhar as mudanças tecnológicas, as modas, ditadas por outrem, posicionando-se para tornar-se interessante para este novo mundo, mais moderno.

Em relação ao universo dos desportistas a pluralização levou a mais uma mutação, com a adição do conceito de atividade desportiva. Segundo Bento (2007) esta criação da necessidade da atividade física derivou de uma política criada nos EUA, e que veio dividir o desporto e a atividade física, uma falácia perpetrada por agentes que têm uma Agenda bem definida para transformar a definição de desporto.

No entanto a atividade física veio para ficar. Hoje em dia vemos por todo o lado organizações ou movimentos que praticam a atividade física, fora do âmbito do clube e do Associativismo, como por exemplo os ginásios fitness (normalmente recebendo alto investimento privado, com equipamentos tecnologicamente evoluídos e atraentes, com balneários de alta qualidade, bons profissionais a trabalhar, concentradas na satisfação do cliente), os centros de yoga e pilates, clubes de passeio de bicicleta noturnos ou entusiastas da corrida, reunidos diariamente no parque mais próximo.

De notar que a atividade física, especialmente através dos altamente financiados ginásios fitness, está em crescimento e já tem está organizada em Associação, através da Associação de Empresas de Ginásios e Academias (<https://agap.pt/>).

Aliada à confusão organizativa esta confusão léxica entre o desporto e a atividade física aumenta a dificuldade de quantificar o número de praticantes de desporto em Portugal, para definir políticas eficientes.

Seabra (2007) conclui que há uma discrepância difícil de explicar entre os resultados dos estudos feitos em Portugal e os que são organizados no exterior, seja na Comissão Europeia ou na Organização Mundial de Saúde. A desorganização é o grande aliado da discrepância de dados, da confusão. Políticas preparadas para lidar com o fenómeno desportivo, baseadas em dados incorretos levam a resultados imprevisíveis e fora do objetivo inicial de promoção da prática desportiva.

Bento, J. O. (2001) fala do prazo de validade no Sistema Desportivo Português, e da necessidade em nos “entregarmos a conhecer em profundidade a realidade soció-desportiva, com o desejo sincero de a transformar”.

Só aprofundando o conhecimento, financiando mais estudo poderá resultar na implementação de uma Gestão Desportiva eficiente e adaptada às necessidades nacionais.

3.5. Gestão Desportiva

O desporto atingiu um estatuto na sociedade tal, que hoje em dia tem uma máquina desportiva muito oleada, com atributos comerciais inquestionáveis, e com uma necessidade primordial de se organizar para controlar todos estes fluxos de energia, de capital, tentando-se manter socialmente aceitável, num mundo cada vez mais economicista.

A gestão desportiva tem origem como tantas coisas do mundo ocidental na Grécia antiga, como é o caso das Olimpíadas no ano XI A.C. (Parks et al., 1998).

De acordo com Pires et al. (2001) a gestão desportiva absorveu inúmeros estudos nos últimos anos, com os resultados apresentados de uma forma sintética como sendo:

- a) O estado de crise em que se encontra o desporto moderno de determina a necessidade de novas mentalidades no que respeita ao desenvolvimento.
- b) A complexificação das práticas desportivas que obriga a uma sistematização das teorias de gestão contextualizadas ao mundo do desporto.
- c) O surgimento de várias organizações relacionadas das mais diversas maneiras, com a gestão do desporto, o que permite a institucionalização não só de uma área de conhecimento, como também de intervenção profissional.
- d) A existência de investigação científica na área.
- e) As oportunidades profissionais que estão a surgir num mundo em que os empregos interessantes estão a rarear, demonstram que estamos em presença de uma dinâmica de afirmação no quadro das oportunidades de emprego para as novas gerações.
- f) A formação inicial de nível superior no âmbito da gestão do desporto parece ser uma realidade que vai garantir a nível do sistema a existência de uma forte pressão provocada pelas novas gerações acabadas de sair das Universidades

Pires, (1993) define cinco ambientes possíveis quando se fala em gestão do desporto: Administração Pública, as autarquias, as federações desportivas, os clubes e as empresas privadas. Continua explicando que a ideia de gestão ligada ao desporto tem vindo a ser exercida com objetivos, perspetivas e estatutos profissionais diferentes em relação a cada um dos ambientes referidos, e dessa forma, sem investimento em valências como os recursos humanos, a gestão desportiva não se vai desenvolver adequadamente.

Drucker (1991) afirma que, a melhor maneira de conseguir uma gestão eficaz é planeando para gerir o futuro, ou seja, dirigir as forças da mudança no

sentido em que elas já se encontram orientadas, estando muito atento a todos os tipos de mudança, como social, económico, demográfico, etc., para poder se adaptar com elas.

Em contraciclo Newman (2014) desenvolve um artigo chamado “desporto sem gestão”, onde procura relembrar as valências não comerciais do desporto, num país, os Estados Unidos da América onde a gestão e a comercialização atingiram níveis muito altos, com um capitalismo por vezes selvagem a dominar o desporto e a reduzir a possibilidade dele influenciar a cultura e sociedade. Com todas as mudanças esperáveis no mundo, é possível que no futuro as relações comerciais deixem de ser tão fundamentais, mas no presente, e em Portugal, ainda não acontecerá tão cedo.

Mintzberg, H. (1979), ao comparar organizações pelo prisma da longevidade e do tamanho, define a estrutura artesanal da instituição como tendo uma componente administrativa pequena, pouco elaborada e composta por apenas algumas pessoas que trabalham com os operacionais, de processos simples, sem um líder reconhecido. A estrutura empresarial é mais direta e pessoal, e quando pequena depende muito do empresário que a criou, da sua força e conhecimento. Sendo o Clube Sportivo Nun'Álvares uma pequena instituição (com largos anos mas com um renascimento em 1983 após a criação do novo complexo desportivo), a sua forma de organização está próxima da estrutura artesanal.

3.6. Coletividades Desportivas

Crespo (1978) considera o clube desportivo como um “fato social total”, constituído por dois elementos principais, a instituição (referindo-se às “condições implicadas nas relações concretas em que os indivíduos e os grupos estabelecem entre si”) e o comportamento (o conjunto de valores e conhecimentos que inspira a atividade dos homens e que tem a sua origem nas suas próprias aspirações e necessidades).

Nuno Teixeira (citado por Maçarico, 1999) no Congresso Nacional das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto, diz que a coletividade é o lugar insubstituível para fruir o desporto, nela *“se dá prioridade à saúde, ao progresso de todos, à educação e à formação da juventude através dos valores do “espírito desportivo”, em que a amizade e a confraternização, o antirracismo e o respeito pelos outros, são as linhas de toda a prática”*.

É esperado que se aprendam valores e boas práticas nas coletividades, no entanto dadas as discrepâncias entre coletividades essas aprendizagem variam entre cada uma, sendo o foco deste trabalho as coletividades desportivas sem fim lucrativo.

A gestão de organizações desportivas sem fim lucrativos, ao contrário das empresas, não têm como prioridade os interesses dos potenciais clientes e o lucro, mas sim o de proteger os interesses dos sócios ou membros da instituição atuais (Thiel, A.; Mayer, J. 2009). Ao contrário das empresas, o clube desportivo defende os membros e dessa forma podemos dizer que os membros de cada coletividade desportiva serão fundamentais para definir os modelos de gestão a utilizar.

Os clubes desportivos sem fins lucrativos têm objetivos diferentes dos clubes profissionais, que buscam o lucro. No entanto estão no mesmo meio, no mesmo espaço, e com meios económicos finitos. Lutam todos pelos mesmos fundos governamentais que estão disponíveis todos os anos no orçamento de Estado. Dessa forma há uma necessidade dos dirigentes desportivos dos clubes sem fins lucrativos evoluírem os seus conhecimentos, desenvolverem políticas e estratégias em conjunto com os outros parceiros, para que esses fundos sejam acolhidos pelo seu grupo, e não pelo desporto profissional, mais adaptado e organizado, dependendo de patrocínios e apoio privado para sobreviver.

No entanto nota-se que uma grande parte das organizações desportivas nacionais negligenciam os aspetos económicos da Gestão e os seus líderes carecem da formação técnica apropriada (Baptista, M.; Andrade, P. 20013), o que afeta o bom desenvolvimento do clube desportivo.

O desporto mesmo sendo conhecido como produzindo benefícios sociais, viu estagnar a sua importância no Orçamento de Estado a partir de 1995

(Tenreiro, F. 2005). O investimento feito no Europeu de Futebol de 2004, onde fundos desportivos e da sociedade levou à loucura de construir diversos estádios e infra estruturas desportivas, levando assim a reduzir proporcionalmente a percentagem de financiamento estatal do desporto Associativo (ou desporto não futebol).

A crise financeira de 2008 garantiu que o investimento público baixasse, e em relação ao Clube Desportivo Popular, tornou mais difícil obter financiamentos juntos do seu parceiro preferencial a Camara Municipal ou a Junta de Freguesia (IPDJ, 2016).

Somando a tudo isto, note-se que Portugal é o segundo país da União Europeia com menos clubes desportivos *per capita*, 9500 clubes para 10 milhões de habitantes (Carvalho, A, 2001). Podemos então inferir que o modelo do movimento associativista desportivo em Portugal está em crise, com o modelo de sociedade, e consequentemente os clubes desportivos associativos necessitam de se reformular para melhor se adaptarem à sociedade e sobreviverem.

Antigamente as organizações sem fins lucrativos, olhavam para a Gestão como um negócio, e negligenciavam essa parte, mas hoje em dia temos um absoluto crescimento das práticas de Gestão usadas nas organizações sem fins lucrativos, que têm hoje que ser muito mais rigorosos na administração de fundos (Drucker, P. 1990 p.11).

Nowy et al. (2015) mostram que embora sejam mais eficientes na vertente financeira, as instituições desportivas viradas para o lucro também têm desvantagens como por exemplo na estrutura do preço dos serviços, onde as organizações sem fins lucrativos conseguem, ser mais eficientes. É realmente notório nos preços praticados por clubes associativos são normalmente mais baratos do que o dos clubes privados, que, normalmente, podem oferecer melhores condições.

Enjolras (2002) afirma que há uma crescente comercialização do desporto, mas que deve ser dividida em dois aspetos. De um lado as atividades comerciais desenvolvidas pelas coletividades voluntárias, para financiar a produção coletiva (relacionado com a sua Missão). De outro lado a

comercialização pode ser um resultado da transformação das relações dentro da organização com os seus membros mudando de uma relação de participação para outra de consumismo.

Hoje em dia o negócio perdeu algum do seu estigma negativo, mas no entanto e com a rapidez da mudança que ocorreu, há ainda uma parte da população mais conservadora e envelhecida (alguns apenas mentalmente envelhecidos) que se afasta deste processo, mesmo sabendo que há uma necessidade inequívoca de financiamento da atividade.

Isso enfraquece o clube desportivo popular, que precisa de acompanhar o desenvolvimento, de estudar e desenvolver estratégias para crescer, com cada vez menos apoios financeiros, e com cada vez maiores necessidades.

Aumentar o orçamento e os recebimentos financeiros internos é hoje em dia uma parte fundamental do dia-a-dia do dirigente desportivo Associativo, ou o Dirigente Desportivo Voluntário.

3.7. Dirigente Desportivo Voluntário

O dirigente desportivo voluntário é, como o nome indica, dirigente de uma coletividade desportiva, não sendo remunerado para o caso, tendo normalmente outras atividades profissionais, dedicando-se ao clube nas horas vagas, com o intuito de proteger os interesses dos sócios do clube e com poucos apoios financeiros. O dirigente desportivo voluntário foi o construtor do desporto desde há 100 anos atrás. Por essa razão Carvalho, A, (1997) chega a chamá-lo de dirigente desportivo benévolo. Sendo algo menos comum na sociedade do Séc. XXI, haver trabalhadores voluntários em Associações, o facto de certas pessoas o fazerem não deveria desde logo atrair uma classificação de benévolo. Trabalho voluntário é sem dúvida um ato de caridade para com a sociedade, para com as pessoas. No entanto, num mundo em constante mutação, se ao fato de serem voluntários, não se acrescentar também outras valências tão ou mais importantes, o clube desportivo pode sofrer repercussões intensas do fato do seu dirigente benévolo não estar adaptado à sociedade corrente, e não conseguir evoluir com a sociedade, sendo no entanto conotado com a

benevolência, ser do lado dos “bons”. Se por exemplo o dirigente desportivo voluntário for uma pessoa politicamente ativa, essa faceta vai levar necessariamente a períodos em que o vento sopra na mesma direção política e outros em que será exatamente ao contrário.

Estas condicionantes acrescem responsabilidades ao dirigente desportivo voluntário, nomeadamente:

- a) Manter uma postura socialmente aceite e compreendida.
- b) Atualizar-se de forma regular em relação aos assuntos que são importantes na sua ação no clube
- c) Autofinanciar-se pessoalmente por meio de um trabalho remunerado, que o permita ter tempo livre.
- d) Negociar a disponibilidade a todas estas atividades para ter tempo para dedicar à sua família e/ou a algum passatempo que tenha.

Somando isto, ao fato da vida nos últimos anos ter sofrido uma aceleração imensa, com um crescente monetarismo da sociedade, com o tempo a ser cada vez mais conotado com dinheiro, as pessoas deixaram de ter tanta disponibilidade para se tornarem dirigentes desportivos voluntários e se dedicarem às Associações. Isso tem trazido graves dificuldades às organizações Associativas (Carvalho., 2001).

Também pode ser uma razão pela qual os dirigentes desportivos voluntários se mantêm por largos períodos indefinidos no poder, não promovendo a renovação de mentalidades nem de pessoas (Baptista, M. et al., 2005), nem da adaptação aos avanços tecnológicos.

Carvalho (1997), estimava que em Portugal existiam 12000 clubes desportivos e dessa forma haveriam cerca de 80000 dirigentes Associativos, nessa altura. Esse número é elevado, mas não se pode inferir o sucesso das coletividades desportivas pela quantidade de dirigentes associativos disponíveis.

Há uma crescente necessidade orgânica de formar dirigentes desportivos, e de os atualizar, de investir no fator humano, para adaptar e renovar os dirigentes,

de canalizar parte do investimento no desporto para este departamento (Pires, G., 1993).

Sendo o dirigente Associativo Português tradicionalmente possuidor de baixo nível de habilitações literárias, isso leva a que seja mais propenso a tomar más decisões que tornem mais difícil angariar financiamento no setor privado, a acumular défices orçamentais e dívidas aos Estado, e dessa forma o Estado devia aumentar os projetos de formação para dirigentes desportivos voluntários (Oliveira, A. E., 2004).

3.8. O caso do parque desportivo da cidade do Porto

Na sua Carta Desportiva Municipal do Porto a Camara Municipal do Porto calcula o rácio de metro quadrado de área desportiva por habitante como sendo de 1,68/m², um nível considerado fraco, de acordo com os níveis de rácio de metro quadrado de área desportiva por habitante, utilizados na União Europeia (Sarmiento, P. 2001). O estudo revela que este rácio tem aumentado ao longo dos anos, e que se esperava que aumentasse mais dado que a cidade perdia habitantes e havia investimentos desportivos planeados. O que não era sabido era que, devido ao investimento do Euro 2004, a cidade do Porto ia ganhar 2 moderníssimos estádios de futebol, mas perder imensas áreas à volta do estádio. E que o estádio de Vidal Pinheiro fosse demolido e não substituído. E que o estádio do Ramaldense acabasse, ou que o Estádio Universitário do Porto, com os seus pavilhões e pista de atletismo, fossem abandonados sem manutenção há muitos anos. O quadro 5 descreve de uma ótica de utilizador uma parte do parque desportivo do Porto que mudou, concentrando em equipamentos com uma área maior que um simples campo de futebol.

Clube	Localização	1993	2018	Resultado
Futebol Clube do Porto	Antas	Estádio futebol (com ginásio privado), Pavilhão Polidesportivo	Estádio futebol, campo de treinos de futebol, piscinas, Pavilhão Polidesportivo	Larga perca da cidade em instalações desportivas
Boavista Futebol Clube	Bessa	Estádio futebol, (com pequenas salas para pequenas modalidades na bancada), Pavilhão Polidesportivo, cerca de 13 campos de ténis, 2 cobertos, pista de atletismo, campo de treinos com bancada, campo em terra	Estádio futebol, (com pequenas salas para pequenas modalidades na bancada), 4 campos de ténis, 2 cobertos	Larga perca da cidade em instalações desportivas
Sport Comércio e Salgueiros	Vidal Pinheiro	Estádio de futebol, campo de treinos de futebol	Demolido	Larga perca da cidade em instalações desportivas
Sport Clube do Porto	Rua João Martins Branco	5 Campos de ténis	Demolido	As instalações foram transformadas num condomínio provado mas os campos de ténis foram transferidos para o Parque da Cidade.
Centro Desportivo Universitário do Porto	Arrábida	Campo relvado, ringue, 2 campos de ténis, Pavilhão Polidesportivo, pista de atletismo, outros espaços de atletismo.	Apenas os campos de ténis se encontram em funcionamento através de uma parceria com um clube privado	Larga perca da cidade em instalações desportivas
Fundação INATEL	Ramalde	Campo de futebol em terra, pista de atletismo, outros espaços para atletismo fora de pista, ringue, 2 campos de ténis	Depois de um largo abandono, o campo de futebol foi renovado em parceria com a Câmara Municipal do Porto	Larga perca da cidade em instalações desportivas, em renovação
Ramaldense Futebol Clube	Ramalde	Campo de futebol em terra, pista de atletismo, outros espaços para atletismo fora de pista, ringue, 2 campos de ténis	Abandonado	Larga perca da cidade em instalações desportivas
Parque Residencial da Boavista	Boavista	Piscina interior e exterior	Abandonado	Embora haja muitas piscinas interiores no Porto, não temos piscinas exteriores suficientes.

Quadro 5 – O parque desportivo no Porto, a evolução negativa.

FONTE: Carta Desportiva Municipal do Porto, e visitas feitas em 2018.

De realçar que nos últimos anos tem havido novos investimentos e novos parques desportivos nascem ou renascem, como por exemplo dentro do associativismo, o parque desportivo do Sport Club do Porto no parque da cidade, os novos campos de futebol relvados no Estrela e Vigorosa Sport, no Clube Sportivo Nun'Álvares ou na Escola de Futebol Hernâni Gonçalves. Ou o

Complexo de Ramalde, que tem sido recuperado pela Câmara Municipal do Porto (e não pela Administração Central, como lhe competia). Os ginásios fitness proliferam por toda a cidade, com investimentos grandes, mais em maquinaria, conforto e equipamentos do que em espaço disponibilizado para desporto.

3.9. Enquadramento Legal

O Associativismo tem uma longa história como já referido, e em termos legais começamos com a alínea 1 do Artigo 20 da Declaração Universal dos Direitos do Homem de 10 de Dezembro de 1948 que afirma: “toda a pessoa tem direito à liberdade de reunião e associação pacífica”.

No contexto Europeu, a Convenção Europeia dos Direitos do Homem, com as modificações introduzidas pelo Protocolo nº 14, entrando em vigor em 1 de Junho de 2010 afirma o seguinte sobre a liberdade de reunião e associação, no artigo 11º:

“1. Qualquer pessoa tem direito à liberdade de reunião pacífica e à liberdade de associação, incluindo o direito de, com outrem, fundar e filiar-se em sindicatos para a defesa dos seus interesses.

2. O exercício deste direito só pode ser objeto de restrições que, sendo previstas na lei, constituírem disposições necessárias, numa sociedade democrática, para a segurança nacional, a segurança pública, a defesa da ordem e a prevenção do crime, a proteção da saúde ou da moral, ou a proteção dos direitos e das liberdades de terceiros. O presente artigo não proíbe que sejam impostas restrições legítimas ao exercício destes direitos aos membros das forças armadas, da polícia ou da administração do Estado.”

Passando ao contexto nacional, a Constituição da República Portuguesa através do seu Artigo 46 afirma a liberdade de associação:

“1. Os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações, desde que estas não se destinem a promover a violência e os respetivos fins não sejam contrários à lei penal.

2. As associações prosseguem livremente os seus fins sem interferência das autoridades públicas e não podem ser dissolvidas pelo Estado ou suspensas as suas atividades senão nos casos previstos na lei e mediante decisão judicial.

3. Ninguém pode ser obrigado a fazer parte de uma associação nem coagido por qualquer meio a permanecer nela.

4. Não são consentidas associações armadas nem de tipo militar, militarizadas ou paramilitares, nem organizações racistas ou que perfilhem a ideologia fascista.”

Em relação ao desporto em si e às coletividades desportivas, o mundo desportivo, a CRP de 2 tem o artigo 79º, cultura física e desporto:

1. Todos têm direito à cultura física e ao desporto.

2. Incumbe ao Estado, em colaboração com as escolas e as associações e coletividades desportivas, promover, estimular, orientar e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Em 1990 é criada a lei de bases do sistema desportivo, revogada a última vez a 16 de Janeiro de 2007, com o objetivo de “definir as bases das políticas de desenvolvimento da atividade física e desporto”. Define vários princípios fundamentais nomeadamente:

- Princípios da universalidade e da igualdade (Artº 2º)
- Princípio da ética desportiva (Artº 3º)
- Princípios da coesão e da continuidade territorial (Artº 4º)
- Princípios da coordenação, da descentralização e da colaboração (Artº 5º)

Em relação ao Voluntariado a Lei nº71/98, de 3 de Novembro forma as bases do enquadramento jurídico do voluntariado, que é definido como “conjunto de ações

de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas”.

Os dirigentes desportivos voluntários têm um estatuto jurídico com a Lei nº 20/2004, de 5 de Junho, que tenta minimizar a intervenção Associativa na vida comum do dirigente, proporcionando-lhe algumas regalias sociais na lei.

4. Realização da prática profissional

O estágio profissionalizante foi desenvolvido pelo estagiário no complexo desportivo do Clube Sportivo Nun'Álvares, nomeadamente na sua área administrativa. O estágio também incluiu visitas institucionais, quando tal fosse pedido pela Direção do clube. O estágio decorreu durante Novembro de 2017 até Julho de 2018, com horário pós laboral e flexível. Há que acrescentar que, à falta de campanhas interessantes e documentação relevante emitida pelo clube, este trabalho não inclui anexos nem publicidades, dado que estes são hoje feitos pelos parceiros do clube, com pouca relação com o clube e de nível reduzido. Dessa forma são redundantes e não foram incluídos.

Não sendo necessária a apresentação aos empregados do clube ou aos Órgãos Sociais, o estágio começou em Novembro, com as seguintes ações significativas, de ordem cronológica.

4.1. Regulamento do atleta

Sabendo do meu estatuto como jogador de ténis no clube, fui desafiado a preparar um modelo para criar o Regulamento do Atleta de Competição, para a secção de ténis. A razão da sua necessidade prende-se com a necessidade de conjugar as duas vertentes desportivas existentes no clube, diferenciando os sócios, dos atletas do clube. Sabendo que o clube não pode financiar as despesas de representação dos atletas do clube, o clube propôs realizar preços especiais aos atletas em duas épocas específicas, ou seja, durante o Campeonato Nacional de Interclubes, e durante o Campeonato Nacional Individual. Dessa forma o clube reconhece a sua incapacidade financeira mas propõe condições especiais aos atletas competitivos, com o intuito de ajudá-los a melhor representar o clube nas competições.

4.2. Jantar de Natal

Junto com o Diretor do Complexo ajudei a organizar o jantar de Natal do clube, e contribuí para a composição da lista final de convidados, a qual incluiu as diversas entidades locais com quem o clube interage, sócios e demais personalidades. Também tive de negociar o menu com o bar do clube.

4.3. Escrever Relatório de Atividades do mandato da Presidência

Esta tarefa não é normalmente feita pelo Presidente e não tendo havido outros interessados ficou definido que para o mandato de 2016-2018 eu ia escrever o corpo do relatório, tendo em base os relatórios anteriores, e sob supervisão do Presidente, que o finalizaria e aprovava no final.

4.4. Procura de soluções para finalizar a obra dos campos cobertos

No intuito de procurar uma solução para finalizar a obra dos campos cobertos, procurei encontrar parceiros que possibilitassem acabar a obra inacabada. Trouxe duas propostas, uma para a cobertura em si, e outra para a estrutura que tinha sido posta pelo empreiteiro anterior, que falhou e não terminou a obra. A proposta aceite foi outra mas foi interessante a procura do construtor e a visita à obra (abandonada naquela altura), num negócio (construção) importante na vida de um clube desportivo.

4.5. Dia-a-dia do complexo

No dia-a-dia do clube, particularmente após ser empossado Diretor Desportivo, aparecem assuntos que obrigam a tomar soluções rápidas. Por exemplo no seguimento de uma visita ao gabinete de mensagens do clube foi notada que a infiltração que havia e que estava por resolver, tinha piorado imensamente e necessitava de ação imediata, e o problema foi resolvido com a chamada do técnico da manutenção ao edifício.

4.6. Reunião com as atividades

Após as eleições foi decidida fazer uma reunião com todas as atividades, as quais foi feita por mim, na presença do Presidente. Havia uma série de assuntos a tratar, como por exemplo:

- O fato de se ter de pagar direitos de autor para as músicas usadas no complexo (e definir quem paga).
- A necessidade de mostrar o certificado de habilitações de cada treinador e de o colocar na janela da sala.
- A necessidade de todos terem o seguro renovado.
- Perguntar a todos o que acha que está bem e o que acham que está mal (esta parte fiz pessoalmente a cada um antes da reunião).
- Perguntar a todos se estavam contentes e se pretendiam continuar, esta pergunta foi feita na reunião com todos.
- Passar a mensagem a todos de que o clube precisava de mais atenção e que necessitávamos investir mais na vida de clube e no nome do clube, particularmente em relação às atividades praticadas no complexo

4.7. Aniversário do clube, Dia Aberto

O clube tem o seu aniversário em Maio, e decidi propor fazer este ano um evento diferente, procurando juntar os sócios e diferentes atividades. Tendo a proposta sido recebida com alguma surpresa, recebi luz verde para tentar juntar as pessoas. O objetivo era convidar sócios e acompanhantes para fazer uma visita à “outra parte do clube”. O objetivo era que os jogadores de ténis experimentassem o squash, ou vice-versa, e juntando a capoeira, pilates e restantes modalidades, e todos tivessem um dia animado e diferente. Na verdade e mesmo com umas tentativas para tentar inovar o dia aberto acabou por ser o dia normal de aniversário, com um torneio de ténis organizado pela escola de ténis e pouco mais (por falta de interesse dos sócios). É gritante o desinteresse dos sócios no clube, e a falta de interesse em sair do habitual.

4.8. Relação com a Câmara Municipal do Porto.

4.8.1. Visita de Rui Moreira ao clube

Com a exceção do período pós revolução até ao final do reinado do PS na Câmara, a relação do Club Sportivo Nun'Álvares com a Câmara Municipal do Porto é uma relação conturbada. Sendo a Câmara a dona do terreno onde se encontra o complexo desportivo, e tendo sido ela a expropriar os terrenos do parque desportivo anterior, a história deve ser estudada e percebida. Esta Direção do clube não tem uma voz política ativa e dessa forma tem como objetivo trabalhar com o Presidente da Câmara, seja ele qual for. Este tema foi algo ao qual dediquei grande parte da atenção neste Estágio, sendo algo nuclear na estratégia do clube, a relação com a Câmara Municipal do Porto, e suas entidades relacionadas com o desporto. Em termos cronológicos inclui eventos

antes de ter começado o Estágio (a visita do Presidente da Câmara Municipal do Porto e as Eleições) para explicar o contexto.

Sabendo que, mudanças eram esperadas para o complexo de Ténis do Monte Aventino, o clube estava em contato para saber como poderia colaborar, se fosse necessário. Nesse âmbito e em período pré-eleitoral convidámos o Presidente da Câmara a visitar o clube, como já o tinha feito por alturas da campanha eleitoral anterior. Com afabilidade e profissionalismo, o Presidente da Câmara visitou o clube, tendo ficado muito bem impressionado com o desenvolvimento que mostrava, comentando que estava muito satisfeito, dado que da última visita ao clube ele parecia estar num estado de semiabandono e agora tinha 2 campos de futebol novos e o espaço totalmente renovado do Cross Fit. Nesse mesmo dia e com o Presidente da Câmara revelou estar muito interessado em ajudar o clube e propôs estabelecer um protocolo (ao qual por motivos de privacidade não será descrito aqui), e delegou a função de o desenvolver ao Presidente da Porto Lazer, em conjunto com os serviços administrativos da Câmara Municipal do Porto e o Clube Sportivo Nun'Álvares. Doravante o contacto seria com a Porto Lazer.

4.8.2. Relação com a Porto Lazer

Tendo o clube já mantido uma longa relação com a Porto Lazer já em 2016, viu uma grande parte desse trabalho esfumar-se quando, por motivos políticos, os membros do Partido Socialista se demitiram de todas as suas funções, e dessa forma o trabalho feito com o Presidente da Porto Lazer teria de ser recomeçado, com o seu substituto. A relação foi tomada, mas não houve avanços significativos até às eleições na Câmara Municipal do Porto, e a mudança de testemunho, sendo agora a Porto Lazer gerida pela vereadora do desporto. No início do Estágio passei a fazer parte do grupo de trabalho, assistindo às reuniões com a Porto Lazer. Doravante houve múltiplos contactos entre o clube, Porto Lazer e serviços administrativos da Câmara, e

eventualmente também com a vereadora do Desporto. Ficou desde logo realçado tanto o interesse em ajudar o clube como a dificuldade em fazê-lo com apoio de fundos do Estado, o que não deixa de definir bem a história corrente do clube associativo.

A colaboração com a Porto Lazer inclui um plano para intervir no clube num valor permitido por lei (muito baixo), seguido por um protocolo entre clube e Câmara. Para ultimar ideias a Câmara mandou uma lista de técnicos ao clube vistoriar as instalações, e ver se podia ajudar o clube. Depois de uma série de visitas e reuniões ficou estabelecido que tudo estava ok (havia confusão com os cursos de água no clube e a ligação do clube ao saneamento), e dessa forma o protocolo começou a ser trabalhado mas ainda não foi assinado, o que deve acontecer a qualquer momento.

4.8.3. Evento Dias com Energia

Numa das reuniões com a Porto Lazer, e já com a relação mais informal e proveitosa, o clube mostrou novamente a disponibilidade para fazer mais. A Porto Lazer explicou que estava a negociar com diferentes instituições a expansão do Programa Dias com Energia. Este Programa tinha começado há muitos anos com atividades de Yoga e Tai-chi no Palácio de Cristal e depois no Parque da Cidade. O objetivo este ano era aproveitar esse sucesso para expandir por outras áreas. Em termos geográficos, o clube fica próximo de um jardim icónico da cidade, o jardim Arca d'Água, ideal para se fazer desporto. Este projeto passou a ser o objetivo final do meu Estágio, sendo ele iniciado em Maio de 2018, para início em Julho de 2018. Assumindo que a Porto Lazer trata de toda a parte administrativa, e facilita equipamentos se tal for necessário (de som por exemplo), o clube apenas tinha de definir: que atividades propõe, quantas atividades e a que horas e aparecer no jardim à hora marcada. Foi considerada uma grande oportunidade para desenvolver a relação com a Porto Lazer e dessa forma, dissemos que sim antes mesmo de saber bem o que fazer e como fazê-

lo, sabendo que temos no clube professores de Yoga, Pilates, Zumba, Capoeira e Fitness. A ideia seria que este evento seria bom para todos os envolvidos, seja o clube, a Porto Lazer mas, especialmente, os intervenientes centrais, os treinadores, que iriam ter uma montra de alta qualidade para se mostrarem.

Um fator importante estava contra nós, que era o tempo. Por acaso o clube começou a falar com a Porto Lazer sobre este projeto em Maio de 2018, mas o programa ia começar em Julho de 2018. As negociações com os parceiros decorreram em Junho, com as naturais dificuldades para juntar horários entre todos, mas uma reunião foi feita, e os parceiros mostraram algum interesse em participar num evento, e que podiam propor Zumba, Pilates, Capoeira e Fitness. Talvez se conseguisse Yoga também mas não era certo. O feedback da Porto Lazer era que o evento de Zumba podia ser demasiado barulhento para a envolvente ao jardim, dessa forma devíamos propor Pilates e Yoga como modalidades centrais, apoiadas pela Capoeira (que nunca tinha tido presença no evento) e Fitness. As modalidades foram aceites pelo clube, e os parceiros informados. Entretanto surgiu alguma controvérsia da parte dos parceiros, que afinal não sabiam bem o que queriam ou podiam fazer, e a questionar o fato de irem trabalhar de graça. Entretanto já nos tínhamos comprometido com a Câmara para fazer o evento num Domingo, o que era bom para uns e não tão positivo para outros. Este evento ia desafiar o interesse dos parceiros externos no clube, a forma como aceitariam colaborar de uma forma gratuita, tendo a desvantagem do compromisso entre clube e Porto Lazer estar verbalmente definido, aumentando a pressão sobre todos.

Em Julho saiu o calendário do evento e ficámos a saber que íamos ter 3 horas semanais a cada Domingo desde meio de Julho até ao final de Setembro. Como motivo de orgulho notámos que, à exceção dos eventos base, no Parque da Cidade e no Palácio de Cristal, o único parceiro privado era o Clube Sportivo Nun'Álvares e a Solinca, o que nos inseria num grupo restrito. Depois de muitas conversas, positivas e menos positivas, incluindo uma reunião de emergência entre os parceiros e o Presidente, secundado por mim, o clube percebeu que afinal esta possibilidade de se mostrarem num evento da Porto Lazer não parecia ser assim tão bem vista pelos parceiros. Talvez resultante de uma mudança de

mentalidades, talvez por falta de visão, talvez por falta de maturidade, por desinteresse puro em contribuir gratuitamente, na verdade foi necessário recolher a dois novos colaboradores para conseguir efetuar o evento na sua totalidade. A posição negocial de um dirigente desportivo voluntário, com um colaborador profissional é fora do comum. Efetivamente o dirigente procura o bem do seu clube, não pede uma compensação monetária por isso, mas tem de compreender a posição do profissional que vive da sua atividade e depende dela para sobreviver. No entanto é de realçar que a posição dos colaboradores do clube foi bem abaixo das expectativas, até porque substitutos foram conseguidos rapidamente, e sem custo.

4.9. Hino do clube

Depois de um jogo de futebol em Paços de Ferreira, escutando o hino do clube antes do jogo começar, surgiu uma ideia: um clube centenário como o Clube Sportivo Nun'Álvares devia ter um hino. No dia seguinte procurei saber o hino do clube, descobrindo que não existia. Na reunião de direção seguinte, propus esse assunto, sendo aceite por todos, tendo ficado o diretor de comunicação de encontrar uma solução, com uma cantora profissional. Magicamente e incrivelmente rápido surgiu a proposta, e o hino foi finalizado umas curtas semanas depois, com a seguinte letra:

“Compromisso com o Porto;

Compromisso com a tradição;

Compromisso com o desporto;

Compromisso com a integração.

O CSNA é mais que um clube:

É um espírito de missão.

Cada sócio é um membro

De uma família em expansão.
Com o Condestável na origem
Manteve o espírito aguerrido
A sua pátria é o Porto
No coração do Carvalhido.
A representação olímpica
Surge logo nos anos vinte.
Pott e a sua técnica
Abriu alas para os seguintes.
CSNA na vontade
CSNA na determinação
CSNA com verdade
E foco na superação.”

Foi um orgulho ter contribuído para a efetivação de algo tão interessante e fundamental na história do clube centenário.

5. Reflexão Crítica e Conclusão Final

Este estágio profissionalizante foi o culminar de uma experiência de excelência na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, e no seu Departamento de Gestão Desportiva. Por motivos diversos, o Mestrado acabou sendo dividido em 2 temporadas distintas, com a parte teórica a decorrer no ano letivo de 2010/2011 e depois de um hiato, a parte prática na forma de estágio profissionalizante no ano letivo de 2017/2018. Esta diferença temporal veio também transformar a experiência final, sendo o estágio realizado muito depois da aprendizagem teórica, o que exigiu um maior pesquisa e originou um relatório de estágio mais individual, e com menos intercâmbio com os colegas de curso, que terminaram o Mestrado há já bastantes anos. O estágio serviu para acumular experiência prática de alto valor no campo do associativismo desportivo, culminando já no ano de 2018, durante o decorrer do estágio, com o convite da direção do Clube Sportivo Nun'Álvares para a entrada nos corpos gerentes do clube. Esta proposta foi aceite de bom grado, dado que vai de encontro às preocupações do Mestrando, no intuito de ser parte integrante do processo desportivo em Portugal. Concluímos com uma visão global do que o Mestrando compreendeu ser o clube, e de como poderá melhorar e se modernizar no futuro.

5.1. História longa e conturbada

O Clube Sportivo Nun'Álvares é sem dúvida um clube sui generis, com a criação em 1915, e com uma história tão complicada com a tutela, resultando em expropriações invasivas e destruidoras de património, e com períodos de isolamento e adormecimento. O período historicamente mais importante do clube foi mesmo o início, mas logo a seguir foi obrigado a ter de reencontrar o seu espaço na cidade do Porto, e o de voltar a ter espaços físicos, com a sede e o parque desportivo atual a chegarem muitos anos depois. O fato do clube ter sobrevivido todos estes anos atesta o poderio dos seus corpos gerentes e da sua massa associativa, que reinventaram o clube diversas vezes, tendo até

criada uma filial em Angola, que resultou hoje num dos espaços mais emblemáticos de Luanda, o Clube Náutico situado na Ilha de Luanda.

5.2. Período pós revolução 1974, segunda oportunidade

O clube teve uma segunda oportunidade, e podemos dizer que se poderia ter desenvolvido de uma forma mais sólida nos anos após a revolução de 1974, dado que houve realmente investimento e orçamento disponível para desenvolver projetos desportivos importantes. No entanto, no final, o clube ficou refém de sonhos antigos, não tendo conseguido voltar a ter um parque desportivo completo. As piscinas nunca foram finalizadas, o projeto foi começado e deixado a meio, deixando o clube com um edifício estranho sem utilidade mas com custos fixos importantes. O financiamento estatal ao associativismo reduziu dramaticamente, não tendo a direção dessa altura encontrado outras formas de se financiar, sendo ultrapassada no tempo. É reconhecido também que houve constrangimentos com a má escolha de parceiros, nomeadamente empreiteiros mal-intencionados. A posição política da direção possibilitou o início da recuperação, aliando-se ao maior partido português, o Partido Socialista. No entanto a proximidade ao Partido Socialista revelou-se problemática, tendo o clube perdido o apoio político, da mesma forma que o Partido Socialista perdia o apoio dos Portuenses. Este fato coincidiu com o período em que o clube perdeu os investimentos estatais.

5.3. O associativismo e a falta de adaptação à sociedade

O Clube Sportivo Nun'Álvares foi sempre gerido por dirigentes voluntários, normalmente com outras atividades profissionais, e que se dedicam ao clube nas horas vagas, com o intuito de proteger os interesses dos sócios do clube, e com poucos apoios financeiros, e tempo limitado. Este associativismo é algo que hoje em dia por si só não chega para que o clube se desenvolva, especialmente numa cidade competitiva e moderna como o Porto, cheia de espaços desportivos renovados e limpos. O associativismo desenvolvido no Clube Sportivo

Nun'Álvares teve um problema grande com o rumo para que a sociedade tomou, e está muito conotado com um modo de estar socialista que foi ultrapassado pelo capitalismo, pelo investimento privado. Teve sucesso nos anos 80 e 90 com o desenvolvimento de projetos internos, em que por exemplo emitia rifas, e as conseguia vender aos sócios. Hoje em dia as rifas não satisfazem as necessidades (os clubes de topo chegam a emitir subscrições, dívida, algo que os clubes pequenos não conseguem). O modelo da sociedade aconselha ou obriga os clubes a efetuarem parcerias com o setor privado, que detém o capital que pode ou não ser canalizado para o desporto, sendo que, para que isso aconteça, o clube tem de se submeter às leis de mercado e conseguir desenvolver projetos lucrativos, que estimulem o investimento a quem procura rentabilizar o seu capital. O Clube Sportivo Nun'Álvares teve um relacionamento conturbado com o capital, não porque não tenha tentado, mas porque realmente não conseguiu atrair investimento que possibilitasse a manutenção do parque desportivo. O clube vive há muitos anos sem conseguir suportar todos os custos, tendo alguns meses mais custos que proveitos, com esses custos suportados artificialmente no passado por membros da direção, numa ótica de muito carinho mas pouca visão e profissionalismo. Um clube que não consegue suportar todos os custos é um clube decadente. É um clube que poupa nos mais diversos pormenores, um clube em que a limpeza passa a ser um luxo, em que a manutenção se atrasa sempre que se pode, um clube que evita adaptar-se aos desenvolvimentos da lei porque não tem dinheiro para pagar os certificados, e os custos associados com essas novidades legislativas. Hoje em dia o clube tem balneários em mau estado, tem quartos de banho e zonas comuns sujas, tem problemas graves na canalização, no modelo elétrico com lâmpadas antigas e muito com maus desempenhos elétricos. O clube não consegue proporcionar aos membros uma experiencia agradável, por pura falta de dinheiro e por falta de criatividade ao longo dos anos para conseguir ter esse dinheiro.

5.4. Ténis, o desporto mal-amado do clube

Num clube pequeno, normalmente a direção é próxima dos membros, numa ótica em que todos se conhecem. No entanto o Clube Sportivo Nun'Álvares era um falso pequeno. Era realmente pequeno no espaço, na atividade, no número de sócios pagantes, no número de atletas. No entanto na mente dos dirigentes anteriores era grande, ou era visto com perspectivas de voltar a ser grande, de voltar a ter outros desportos e caminhos. O clube tem 2 ou 3 modalidades competitivas, sendo hoje em dia efetivamente um clube que compete em ténis. Sendo a direção do clube muito ligado ao socialismo e às classes mais desfavorecidas, sempre manteve uma certa distância do ténis, que era, especialmente no final do Séc. XX, um desporto conotado com as classes altas. Ao manter uma distância do ténis, a direção anterior manteve-se distante dos sócios, dos atletas, e do clube. Era corrente ouvirmos do presidente anterior a frase, “o Nun'Álvares não é um clube de ténis”, quando os sócios em Assembleia Geral lhe perguntavam quando iam ser feitos os campos cobertos. As posições extremaram-se ao ponto da direção ter sido pressionada a abandonar a direção pelos poucos sócios do ténis, que efetivamente iam às Assembleias Gerais. Com a mudança de direção em 2016, rapidamente foram estabelecidas parcerias para dinamizar o clube, conseguindo melhorar a rentabilidade do edifício que dava apoio às piscinas que fora convertido em salas de ginásios e squash à pressa, e construir 2 campos de futebol de sete relvados. Este último projeto financiou finalmente a cobertura de dois campos de ténis, que era a grande reivindicação dos sócios do clube no Século XXI.

5.5. Compra da Sede

Uma das últimas decisões relevantes da anterior direção do clube, foi a compra do edifício da Sede, na Rua de Monte dos Burgos. Foi desde logo um investimento muito criticado pelos sócios, que, sabendo que o clube precisava de investir nos campos cobertos de ténis, ficou confusa quando o clube decidiu

comprar o edifício da Sede. Mais estranho fica de compreender esse investimento, quando se sabe que a Sede está devoluta. Como deixaram a Sede chegar ao estado em que está? Quantos anos de abandono teve a Sede? Sendo esse edifício um património do passado do clube e sem relevância no panorama atual, como pode a direção anterior ter mostrado tanto amor pela Sede, e ao mesmo tempo deixá-la ao abandono e ruína? Será a ligação ao Carvalhido tão importante para o futuro do clube, para se empatar tanto dinheiro num edifício que não tem uso? E sabendo hoje como está tão próspero o mercado imobiliário da cidade do Porto, porque não vender a Sede e investir no parque desportivo? É sabido que o tema da Sede é um tema tabu, e impossível de resolver, porque os sócios antigos, que raramente visitam o clube hoje em dia, acham que a Sede deve ser mantida. Sim, é verdade que a Sede é o único património efetivo do clube, dado que o parque desportivo é localizado em terrenos da Câmara Municipal do Porto. No entanto estando a Sede inutilizada, para que serve, além de trazer despesas e problemas? A Sede social de um clube é algo que sempre foi importante no passado. Todos os clubes a tinham, e servia de ligação com os sócios. No entanto hoje em dia os sócios do clube têm no seu parque desportivo uma importante zona de confraternização, numa altura em que a zona do Carvalhido já não faz parte do presente do clube. Há uma corrente, apoiada pelo Mestrando, que acha que a Sede devia ser vendida e o dinheiro resultante investido na melhoria do parque desportivo, para usufruto de todos.

5.6. Longevidade do mandato do anterior presidente

Podemos também criticar o tempo que a anterior direção e o seu presidente ficaram no poder, e a dificuldade que puseram à sua mudança, mesmo se vendo ultrapassada e com o clube totalmente parado. Deve ser no futuro estimulado uma maior mudança de cargos, especialmente não havendo resultados relevantes. Há inúmeros exemplos em que baseado num sucesso inicial, os dirigentes atingem estatutos tais que sentem que mais ninguém poderá fazer melhor pelo clube do que eles. O ego sobe e as pessoas habituem-se aos cargos, os sócios habituem-se aos dirigentes, gerando-se um ciclo vicioso que

podem levar o clube a definhar. Neste mundo em constante mutação, é obrigatório trazer novas ideias, e novas estratégias. E de fato pudemos observar que, com a revolta de um pequeno número de sócios, fartos de não terem condições para praticar o seu desporto, o clube avançou e abriu novos capítulos. Ao fim ao cabo é preciso pragmatismo para gerir coletividades desportivas, pensando quais as melhores decisões para serem tomadas.

5.7. Gestão Desportiva eficaz

A luta diária de um dirigente desportivo voluntário é a de respeitar compromissos, pagar as contas e planear o crescimento do clube. Sendo dirigente de uma coletividade desportiva sem fins lucrativos, toda esta componente financeira tem de ser gerida para que o clube sobreviva na sua componente competitiva e socializante. Temos criado o clima em que as pessoas esperam que os clubes associativos sejam baratinhos e populares, o que é sem dúvida interessante, mas isso cria uma espiral de problemas. O Clube Sportivo Nun'Álvares pratica preços muito baixos o que impossibilita ter mais-valias que possibilitem a manutenção do complexo desportivo. Mexer no preçário do clube sem melhorar condições atrai todo o tipo de críticas. Isso pode mostrar que o clube tem hoje em dia sócios que não se preocupam com o clube, que o usam por ser baratinho e até fomentam um desleixo para terem o complexo menos cheio, mais disponível para eles. Mudar este ciclo vicioso obriga a muita coragem e dedicação dos corpos gerentes. Obriga a desenvolverem poderes organizativos e de comunicação para manter um equilíbrio entre as expetativas dos sócios e as necessidades de um clube. O Clube Sportivo Nun'Álvares tem de melhorar e modernizar as instalações para depois poder também aumentar os preços e almejar um maior equilíbrio financeiro, numa cidade em crescimento. Esta é a grande questão, e a que vai definir o futuro do clube. É de notar que atualmente, o clube tem contratos estabelecidos com diversas entidades, que enchem o parque desportivo, começando no ténis, passando pelo futebol, pela dança no edifício administrativo e culminando nas diversas modalidades no edifício que era de apoio às piscinas (squash, cross fit, pilates, double fit, etc).

Mesmo assim o clube não consegue rendimentos suficientes para pagar as despesas correntes, e tem de rever este modelo.

Na Gestão do dia-a-dia do clube e olhando aos corpos gerentes e funcionários, vemos que o clube tem uma gestão pouco efetiva, com 2 funcionários remunerados a tempo inteiro, e mais um a tempo parcial, com baixo nível educativo, que não tomam parte da gestão do clube. Isso leva a que todas as decisões sejam tomadas por uma ínfima parte das pessoas, os órgãos sociais, voluntários e menos disponíveis. Os funcionários estão de uma forma ou de outra desatualizados, mas têm também pouca motivação para melhorar, com salários baixos, e, sentindo-se protegidos pelas leis de trabalho antiquadas e inflexíveis. Dessa forma vão-se arrastando, sem motivação para melhorar, para aprender, para melhorar. A Gestão Desportiva tem de ser implementada por profissionais com capacidades técnicas e cognitivas de bom nível, adaptadas ao uso das ferramentas que possibilitam melhorar processos de gestão do clube, e o consequente contato com os sócios e com os parceiros. Se os funcionários não estão habilitados para essas funções, e não sendo possível mudá-los, o clube estagna. Se a direção não remunerada pode ser mudada a cada dois anos, os funcionários, de acordo com a lei antiquada e inflexível, apenas podem ser mudados voluntariamente, dado que o clube não pode pagar indemnizações chorudas pelos anos de trabalho, sendo obrigado a manter os funcionários ineficientes indeterminadamente. Se os funcionários não têm capacidades de gestão, toda essa responsabilidade passa para o dirigente voluntário, que não tem a mesma disponibilidade temporal que o funcionário remunerado, que está no clube a tempo inteiro. Podemos dizer que os funcionários do Clube Sportivo Nun'Álvares estão desatualizados, havendo infelizmente pouco a fazer para mudar isso. Investir em funcionários desatualizados e pouco motivados a melhorar é muito complicado, e mudá-los implica gastar dinheiro que o clube não tem, em indemnizações. É uma herança do modelo social que herdamos da revolução de 1974, e da inoperância da anterior direção que deixou estes casos arrastarem-se. Os trabalhadores em Portugal têm direitos fortemente defendidos, tenham ou não as capacidades para desempenhar as suas funções, dado que o trabalho é um “direito” das pessoas. O clube fica mal servido, a

sociedade fica mal servida com a baixa dinâmica da sua coletividade desportiva, e ao fim ao cabo cria-se uma situação que não beneficia ninguém, e que depende da motivação ou interesse pessoal do trabalhador para se renovar, o que não acontece.

5.8. Competição desportiva

Se houver uma discrepância de infraestruturas entre clubes vizinhos, o clube inferior não consegue atrair e manter bons atletas, tendo piores resultados desportivos. Os atletas de ténis do clube jogam hoje em dia para ganhar, orgulhando-se de poder jogar em casa. No entanto é sabido que para poder melhorar no ténis, é preciso construir dois campos de ténis cobertos. Esta é a obsessão atual da direção, partilhada com os sócios que hoje em dia usam as instalações do clube. Estando o projeto da cobertura dos campos previsto ser terminar em 2018, isto vai revolucionar o clube e a competição, possibilitando uma maior angariação de membros e um maior desenvolvimento da escola de ténis. Apenas com uma escola de ténis eficaz, se vai conseguir passar os valores Nunalvaristas aos jovens, mantendo-os no clube por muitos anos.

5.9. O fenómeno dos sócios envelhecidos

De notar que se nota cada vez mais um desinteresse dos sócios do clube na competição. Este fenómeno tem duas razões fundamentais. Primeiro temos hoje em dia uma população envelhecida com disponibilidade tanto temporal (reformados) como financeira (pensionistas) para intervir no clube. Têm também níveis de saúde que os permite fazer desporto calmamente e regularmente, o que é algo recente na nossa sociedade. Esses sócios envelhecidos são adeptos de rotinas inflexíveis, estando também habituados a tomarem avante a sua posição, em consequência do seu estatuto social. Isso implica que, o clube é obrigado a negociar as horas de competição com estes sócios, e muitas vezes os interesses dos sócios colidem com os da competição. Isso cria conflitos e levou por exemplo a direção do clube a evitar jogar em casa nas competições de

clubes de ténis aos Sábados à tarde, que se tornou como que um horário sagrado para os sócios. A organização de torneios competitivos também esbarra com os interesses dos sócios envelhecidos, que criam conflitos internos e reduzem a disponibilidade do clube em organizar competições com atletas de outros clubes a virem competir ao clube. Nota-se que o interesse destes sócios não é o de fomentar o funcionamento do clube para todos, mas o de garantir que o clube funcione de acordo com as suas necessidades.

5.10 Sócios mal pagantes

O Clube Sportivo Nun'Álvares inserido numa sociedade moderna e competitiva. As quotas de sócio do clube são muito baixas, com preços de 4 euros por mês para sócio efetivo, o que é manifestamente insuficiente para cobrir qualquer tipo de despesa corrente. Tendo umas instalações desportivas inferiores, vai atrair membros com expectativas e necessidades inferiores. Isso cria um novo ciclo vicioso em que os sócios que ficaram são atraídos por fatores como o baixo preço e não pelas boas condições. Os sócios atuais são atraídos pelo preço e têm pouca intervenção no bom funcionamento do clube. Hoje em dia, há grupos de sócios, normalmente reformados, que criticam facilmente investimentos e mudanças patrocinadas pela direção, dado que acham que, ao melhorar as condições estamos a atrair “outra gente”, que não eles. No entanto, a “outra gente”, ativa e interessada no clube, vai ser fundamental ao futuro do clube. A direção tem de pensar como atrair clientes com maior poder aquisitivo, quando esses são muito mais facilmente atraídos para clubes ou lugares que tenham instalações atualizadas, balneários renovados e lugares de convívio adaptados a todas as diversas tecnologias e estratégias de bem-estar, desde a alimentação cuidada, aos confortáveis móveis e a (enorme) televisão ao fundo.

5.11. Atrair Investidores

Outro constrangimento é o de pensar como atrair investidores para o clube, sabendo que o clube, além de não tem o lucro como objetivo, tem

membros que buscam manter o clube menos efetivo e desenvolvido. Para implementar os princípios de Gestão Desportiva coerentes com o desenvolvimento do clube, a direção tem de arriscar e enfrentar os grupos de sócios conservadores, de uma maneira diplomata e coerente, para o bem do clube. Esta é uma luta heroica e que se trava diariamente.

5.12 Conclusão final

O mestrando recomenda ao clube a instauração de princípios correntes de Gestão Desportiva, para que o clube se possa desenvolver e manter o seu complexo desportivo ao serviço da cidade. Para isso ser eficiente vai precisar de investir em recursos humanos modernos e dinâmicos, que tragam ideias ao clube e que possam conseguir resultados, com os meios disponíveis. Tendo estes dois princípios bem estabelecidos, o clube vai crescer. Para que se possa investir em recursos humanos, o clube deve aumentar os ganhos financeiros, devendo procurar novos parceiros, com recursos financeiros que permitam canalizar capital para investir nas necessidades imediatas. Tendo contratos com a maioria dos seus parceiros e com preços muito baixos nos custos de utilização do complexo, o clube deve promover uma renovação do espaço para poder atrair mais financiamento. O Clube Sportivo Nun'Álvares tem um largo futuro pela frente se se conseguir renovar e adaptar, e tem no autor deste trabalho um ávido defensor.

Bibliografia

- Baptista, M.; Andrade, P. (2004). "Por uma mudança de atitude face às organizações desportivas". *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 2, APOGESD, Porto
- Bento H (2014). O Desporto como meio de formação da condição Humana, *Revista Portuguesa das Ciências de Desporto*
- Bento, J. (1991). *Desporto, Saúde, Vida: Em defesa do desporto*. Lisboa: Livros Horizonte
- Bento J. (2001). Do prazo de validade no Sistema Desportivo Português. In *Sistema Desportivo Português: que modelo?*, Lisboa: CDP.
- Bento J. (2004). *Desporto: Discurso e substância*. Porto: Campo das Letras.
- Bento J. (2004). Desporto e Humanismo: o campo do possível. *Ação e Movimento. Educação Física e Desportos*. Lisboa, Volume 1, Numero 4
- Bento, J. (2007). Em defesa do desporto. In J. O. Bento, J. M. Constantino (Eds). *Em Defesa do Desporto: Mutações e Valores em Conflito*, Lisboa: Almedina.
- Berend, R. (2004) *Inovar a Gestão do Desporto*, Porto: Actas do 6º Congresso Nacional de Gestão de Desporto
- Bilhim, J. (2016) *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, A. (1994). *Desporto e as Autarquias Locais*, Porto, Campo das Letras.

- Carvalho, A. (1997). *O Dirigente Desportivo Voluntário*, Lisboa, Livros Horizonte.
- Carvalho, A. (1998). *Desporto Popular*, Porto, Campo das Letras.
- Carvalho, A. (2001). *O Clube Desportivo Popular*, Porto, Campo das Letras.
- Carvalho, M, Resende, C, Cirac, M. e Costa, J. (2012) Desporto Políticas e Direito: Do passado e da atualidade. Enfoque nas autarquias locais. In Bento J.O. & Constantino J M (Eds) Desporto e Municípios políticas práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações.
- Carvalho, M. Joaquim, B. e Baptista, P. (2013). Perfil funcional de competências dos Gestores de Desporto- Estudo de caso dos Técnicos Superiores de Desporto do distrito de Viseu. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Volume 3, Numero 1, págs. 16-37
- Chiavenato, I. (2000), *Recursos Humanos*, S. Paulo, Editora Atlas.
- Coelho, O. (1985). *Atividade Física e Desportiva*, Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino J. (1998), *A educação para a saúde. O papel da Educação Física na promoção de estilos saudáveis*. Lisboa: Coleção Ciências de Desporto. Omniserviços.
- Correia, A. (2001). Marketing Estratégico de Eventos Desportivos. In: Fraga, A (Eds). *Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportivas

- Costa, C. P.; Sarmiento, J. P. (2012). O marketing como um recurso auxiliar para o sucesso profissional da gestão desportiva. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, Volume 2, Número 2.
- Crespo, J. (1978). Para uma Sociologia da Cultura"- o Associativismo Desportivo em Portugal, *Revista Ludens*, volume II, número 4,
- Drucker, R (1991). *Gerir o Futuro: as 10 forças de mudança na empresa dos anos 90*, Lisboa: Difusão Cultural.
- Enjolras, B. (2002). The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway. Oslo : *Institute for Social Research*.
- Gonçalves, C. E., Santos, A. J., Domingues, M. (2013). Ecologias de prática no associativismo desportivo em Portugal: estudo de ambientes diversos em clubes de futebol jovem, in Gonçalves, C. E. (2013) *Educação pelo desporto e associativismo desportivo*, Edições Afrontamento, Lisboa
- Jesus, M. B. de (1997). *Marketing Desportivo em Clubes e Academias*. Cacém: A Manz Produções
- Light, R. (2013). O Game Sense como pedagogia positiva para treinar o desporto juvenil; in Gonçalves, C. E. (2013) *Educação pelo desporto e associativismo desportivo*, Edições Afrontamento, Lisboa
- Maçarico, L. F. (1998). Um antropólogo no Associativismo, Territorial - Associação de Estudos Territoriais e Análise Regional, Lisboa
- Marivoet, S. (1998) *Aspetos Sociológicos do Desporto*, Lisboa: Livros Horizonte.

- Mintzberg H (1979). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- Nowy, T., Wicker, P.; Feiler, S. & Breuer, C. (2015) Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations, *European Sport Management Quarterly*, 15:2, 155-175
- Oliveira, A. E., Carvalho, M. J., Dias, F., Bilhim, J. (2004) Formação de Dirigentes Desportivos Voluntários, *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, Porto: APOGESD
- Parks, J.; Quaterman, J.; Thibault, L. (1998), *Contemporary Sports Management*. Champaign: *Human Kinetics, Inc.*
- Pires, G. (1987). *Do Associativismo à Orgânica Desportiva*. Lisboa: Ministério da Educação e Cultura.
- Pires G. (1993). A Organização faz a Organização da Organização. In *Revista Ludens*, 13 (3/4).
- Pires, G. (1994). A organização do futuro: 10 megatendências. Lisboa: Revista Horizonte: XI (61)
- Pires (1998), Para um Projeto multidimensional do conceito do desporto, *Revista Horizonte* Volume V, número 27
- Pires, G., Sarmiento, J. (2001), Conceito de Gestão de Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, volume 1, número 1.
- Pires, G. (2005), *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*, Porto: APOGESD.

- Pires, G. (2006). *Agôn Gestão do Desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Sarmiento, P. (2001). *Carta Desportiva Municipal do Porto*, Porto: Câmara Municipal do Porto- Pelouro do Fomento Desportivo.
- Sérgio, M. (2005). O desporto e a motricidade humana: teoria e prática. In *Povos e Culturas: Cultura e Desporto*. 9, Lisboa: CEPCEP.
- Silva, M. F. (1944). Boletim do Clube Desportivo Nun'Álvares, Luanda
- Soares, J. (2001). A investigação em ciências de desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, volume 1, número 1.
- Sousa, J. O. (1988) Contributo para o estudo do associativismo desportivo em Portugal, ISEF, Lisboa
- Tenreiro, F. (2005). Políticas públicas no desporto: a abordagem económica. In *Povos e Culturas: Cultura e Desporto*, 9, Lisboa: CEPCEP.
- Thiel, A.; Mayer, J. (2009). Characteristics of Voluntary Sports Clubs Management: a Sociological Perspective, *European Sport Management Quarterly*, 9:1, 81-98
- Vasconcelos, M. P., Calado A. (2014). *Gestão da Comunicação*. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva* (pp.301 – 320). Lisboa: Visão e Contextos.
- Watt, D. C. (1998). *Sports Management and Administration*. Londres: E & FN Spon

Documentos Legais:

http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_71_1998.pdf.

<https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.

Carta Europeia de Desporto. (1992). IPDJ, disponível em www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf.

https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_POR.pdf.

<https://dre.pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>.

Documentos da Federação Portuguesa de Ténis

http://www.tenis.pt/images/stories/pdf/FPT/ata_ag_02_abril_2016.pdf.

http://www.tenis.pt/images/stories/pdf/FPT/rc_2014.pdf.

http://www.tenis.pt/images/stories/pdf/FPT/rc_2017_v2.pdf.

Documentos do Instituto Português do Desporto e Juventude I. P.:

<http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=103>.

http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Estatisticas/praticantes_act2016.xls.

http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Estatisticas/clubes_act2016.xls.

http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Estatisticas/financiamento_act2016.xls.

Sítios da Internet referenciados

<https://www.atpworldtour.com/en/players/joao-sousa/sh90/bio>.

<https://nypost.com/2018/08/24/serena-williams-banned-from-wearing-black-catsuit-at-french-open/>.

<http://csna.pt/>.

<http://csna.pt/parcerias.html>.

http://csna.pt/documentos/Estatutos_CSNA.pdf.

<http://csna.pt/historia.html>.

<http://csna.pt/escoteiros.html>.

<https://delagoabayworld.wordpress.com/category/pessoas/karel-pott/>.

<https://delagoabayworld.wordpress.com/2017/09/15/karel-pott-em-lourenco-marques-anos-40/>.